



Departamento de Posgrados

**Plan estratégico integral para mejorar la competitividad del
Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S**

Magíster en Administración de Empresas

Autor: Michelle Suquisupa Macancela

Director: Mgtr. María Elena Castro

Cuenca - Ecuador

2025

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado de manera especial a mi esposo y a mi hijo Emmanuel, quienes son el pilar fundamental de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme dar un paso más en mi crecimiento académico, a la Universidad y a los docentes que impartieron sus conocimientos con excelencia. Además, agradezco a mi papá, Edgar Suquisupa, por sus palabras de ánimo y consuelo en el transcurso de este año de estudio, y a mi mamá, Susana Macancela, por cuidar de mi hijo cuando yo no podía.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., dado que la falta de una orientación clara limita su crecimiento y posicionamiento en el sector educativo. El estudio es relevante por su contribución al fortalecimiento institucional y al mejoramiento de la gestión en instituciones educativas. Se empleó una metodología de enfoque mixto, no experimental y prospectivo, con alcance exploratorio y descriptivo, abarcando áreas como dirección estratégica, plan de negocios, investigación de mercados, marketing y gerencia financiera. Entre los principales hallazgos se identificaron fortalezas internas como la metodología práctica, y se propuso incorporar innovaciones clave como la digitalización y automatización de procesos. También se evidenció una alta satisfacción estudiantil, junto con oportunidades de mejora. El análisis financiero validó la viabilidad de implementar cursos virtuales. Este plan estratégico contribuirá al desarrollo profesional del Instituto y servirá como modelo para otras instituciones similares.

PALABRAS CLAVE

Sector educativo, estrategias, competitividad, oferta educativa, fortalecimiento.

ABSTRACT

This research aims to design a strategic plan to improve the competitiveness of the Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., given that the lack of clear direction limits its growth and positioning in the educational sector. The study is relevant due to its contribution to institutional strengthening and the improvement of management in educational institutions. A mixed-method, non-experimental, and prospective approach was used, with exploratory and descriptive scope, covering areas such as strategic management, business planning, market research, marketing, and financial management. Key findings include internal strengths such as practical methodology and the need to incorporate innovations such as digitalization and process automation. The market study showed high student satisfaction, along with areas for improvement. Financial analysis confirmed the feasibility of implementing live virtual courses. This strategic plan is expected to support the professional development of the Institute and serve as a model for similar educational institutions.

KEY WORDS

Educational sector, strategies, competitiveness, educational offer, institutional strengthening.



INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| RESUMEN | iv |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos específicos | 11 |
| Marco teórico | 11 |
| CAPITULO 1 | 14 |
| 1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL | 14 |
| 1.1. Roles estratégicos aplicación | 14 |
| 1.1.1. Ventaja Competitiva | 14 |
| 1.1.2. Análisis de las tendencias de los clientes | 14 |
| 1.1.3. Investigación profunda y objetiva del mercado | 15 |
| 1.1.4. Construye una marca | 16 |
| 1.1.5. Servicio como apalancamiento de diferenciación | 16 |
| 1.1.6. Mejora el modelo y concepto de empresa | 17 |
| 1.2. Planificación - Aplicar modelo de planificación | 18 |
| 1.2.1. Pirámide Estratégica | 18 |
| 1.2.2. Áreas Funcionales | 19 |
| 1.2.2.1. Área de Marketing | 19 |
| 1.2.2.2. Área de ventas | 21 |
| 1.3. Integración de recursos estratégicos | 23 |
| 1.3.1. Área de marketing | 23 |
| 1.3.2. Área de ventas | 24 |
| 1.3.3. Área de personal docente | 25 |
| 1.4. Activos fijos/tangibles de la empresa | 27 |
| 1.4.1. Activos fijos aula de Corte y Confección | 27 |
| 1.4.2. Activos fijos aula de gastronomía | 28 |
| 1.4.3. Activos fijos aula de Belleza | 29 |
| 1.4.4. Activos fijos aula de Panadería | 29 |
| 1.4.5. Activos generales de la empresa | 30 |
| 1.5. Activos intangibles | 30 |
| 1.6. Aplicación: Modelo de retención de clientes | 31 |
| 1.6.1. Estrategias para clientes potenciales – captación | 31 |
| 1.6.2. Estrategias para crear clientes rentables - repetición | 31 |
| 1.6.3. Estrategias para un cliente deleitado – relación | 32 |
| 1.6.4. Estrategias cliente fiel - vinculación | 32 |
| 1.7. Caso integrador - Objetivos estratégicos | 33 |

| | | |
|------------------------|--|-----------|
| 1.7.1. | Participación de mercado..... | 33 |
| 1.7.2. | Incremento de ventas | 34 |
| 1.7.3. | Rentabilidad..... | 34 |
| 1.7.4. | Crecimiento..... | 34 |
| 1.7.5. | Posicionamiento..... | 35 |
| 1.7.6. | Reputación Corporativa..... | 35 |
| 1.7.7. | Desarrollo de marca..... | 35 |
| 1.7.8. | Desarrollo de nuevos productos | 36 |
| 1.7.9. | Crear valor | 36 |
| 1.7.10. | Fidelización..... | 36 |
| 1.8. | Indicadores clave de desempeño (KPIs)..... | 37 |
| 1.9. | Entorno empresarial macro | 38 |
| CAPITULO 2..... | | 43 |
| 2. | PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 43 |
| 2.1. | Lienzo CANVAS de Osterwalder | 43 |
| 2.1.1. | Propuesta de Valor..... | 44 |
| 2.1.2. | Segmentos de Clientes..... | 44 |
| 2.1.3. | Canales..... | 45 |
| 2.1.4. | Relaciones con Clientes | 45 |
| 2.1.5. | Flujos de Ingresos..... | 46 |
| 2.1.6. | Recursos Clave | 46 |
| 2.1.7. | Actividades Clave..... | 46 |
| 2.1.8. | Socios Clave | 47 |
| 2.1.9. | Estructura de costos..... | 47 |
| 2.2. | Estructura de costo estándar | 48 |
| 2.2.1. | Depreciación y amortización de los activos fijos intangibles | 48 |
| 2.2.2. | Otros gastos indirectos | 48 |
| 2.2.3. | Resumen de costos | 49 |
| 2.3. | Investigación de mercados..... | 50 |
| 2.3.1. | Objetivos de la investigación de mercados..... | 50 |
| 2.3.2. | Fuentes de información..... | 50 |
| 2.3.3. | Diseño / Procedimiento | 51 |
| 2.3.4. | Recogida de datos | 51 |
| 2.3.5. | Interpretación | 52 |
| CAPITULO 3..... | | 65 |
| 3. | MARKETING ESTRATÉGICO..... | 65 |
| 3.1. | Matriz Mackinsey-Ge | 65 |
| 3.2. | Mapa Perceptual | 65 |
| 3.3. | Estrategia de Segmentación..... | 66 |
| 3.4. | Estrategia de posicionamiento..... | 67 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.6. | Gestión del cliente..... | 67 |
| 3.7. | Matriz FCB..... | 68 |
| 3.8. | Justificación de mejoras al servicio existente..... | 69 |
| 3.8.1. | Mejora en el posicionamiento..... | 69 |
| 3.8.2. | Mejora en la participación..... | 70 |
| 3.8.3. | Mejora en la experiencia del cliente..... | 70 |
| 3.8.4. | Acciones principales..... | 71 |
| 3.9. | Estrategia de las 4P..... | 71 |
| 3.10. | Validación de consumidores..... | 72 |
| 3.11. | Idea final en base al Mix de marketing..... | 73 |
| 3.12. | Desafíos..... | 74 |
| CAPITULO 4..... | | 75 |
| 4. | GERENCIA FINANCIERA..... | 75 |
| 4.1. | Enunciado del caso - Proyecto..... | 75 |
| 4.1.1. | Descripción del curso virtual con clases en vivo de pastelería..... | 75 |
| 4.1.2. | Costos..... | 77 |
| 4.1.3. | Financiamiento del proyecto..... | 78 |
| 4.1.4. | Análisis de riesgo o sensibilidad..... | 78 |
| 4.2. | Informe de resultados obtenidos..... | 79 |
| 4.2.1. | Punto de equilibrio..... | 79 |
| 4.2.2. | Inversión inicial..... | 80 |
| 4.2.3. | Depreciación..... | 80 |
| 4.2.4. | Flujos operativos..... | 81 |
| 4.2.5. | Flujo terminal..... | 82 |
| 4.2.6. | Costo de capital promedio ponderado..... | 82 |
| 4.2.7. | Evaluación del proyecto..... | 82 |
| 4.2.8. | Periodo de Recuperación..... | 83 |
| 4.2.9. | Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 83 |
| 4.2.10. | Flujos de efectivo del inversionista..... | 84 |
| 4.2.11. | Flujos de efectivo del inversionista..... | 84 |
| 4.2.12. | Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista 84 | 84 |
| 4.2.13. | Periodo de Recuperación..... | 85 |
| 4.2.14. | Análisis de Sensibilidad..... | 85 |
| 4.2.15. | Periodo de Recuperación..... | 86 |
| 4.2.16. | Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 87 |
| CONCLUSIÓN..... | | 88 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 89 |
| ANEXOS..... | | 91 |
| Anexo 1: | Encuesta..... | 91 |

| | |
|---|----|
| Anexo 2: Estrategia de las 4P – Mockup | 93 |
|---|----|

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Pirámide estratégica | 18 |
| Figura 2 Lienzo CANVAS de Osterwalder | 43 |
| Figura 3 Género | 52 |
| Figura 4 Nivel educativo actual | 53 |
| Figura 5 ¿Cómo se enteró del Instituto Ártico? | 54 |
| Figura 6 Atributos | 55 |
| Figura 7 Factores | 57 |
| Figura 8 Aspectos | 59 |
| Figura 9 Soporte y atención | 61 |
| Figura 10 Comunicación | 62 |
| Figura 11 Experiencia | 63 |
| Figura 12 Recomendación | 64 |
| Figura 13 Matriz Mackinsey-Ge | 65 |
| Figura 14 Mapa perceptual | 66 |
| Figura 15 Buyer Persona | 67 |
| Figura 16 Gestión del Cliente | 68 |
| Figura 17 Matriz FCB | 69 |
| Figura 18 Punto de equilibrio | 79 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Maquinaria aula de corte y confección | 27 |
| Tabla 2 Herramientas Corte y confección..... | 27 |
| Tabla 3 Maquinaria aula de Gastronomía..... | 28 |
| Tabla 4 Herramientas aula de Gastronomía..... | 28 |
| Tabla 5 Maquinaria aula de Belleza..... | 29 |
| Tabla 6 Maquinaria aula de Panadería..... | 29 |
| Tabla 7 Herramientas del aula de Panadería | 29 |
| Tabla 8 Activos generales de la empresa..... | 30 |
| Tabla 9 Entorno empresarial macro..... | 42 |
| Tabla 10 Depreciación y amortización de los activos fijos intangibles | 48 |
| Tabla 11 Otros gastos indirectos | 49 |
| Tabla 12 Resumen de costos | 49 |

| | |
|--|----|
| Tabla 13 Género | 52 |
| Tabla 14 Nivel Educativo | 53 |
| Tabla 15 ¿Cómo se enteró del Instituto Ártico?..... | 53 |
| Tabla 16 Atributos | 55 |
| Tabla 17 Factores | 57 |
| Tabla 18 Aspectos | 59 |
| Tabla 19 Soporte y atención | 60 |
| Tabla 20 Comunicación | 61 |
| Tabla 21 Experiencia | 62 |
| Tabla 22 Recomendación | 64 |
| Tabla 23 Estrategia de Segmentación..... | 66 |
| Tabla 24 Estrategia de las 4P..... | 72 |
| Tabla 25 Validación de consumidores | 73 |
| Tabla 26 Idea final en base al mix de marketing | 73 |
| Tabla 27 Activos..... | 76 |
| Tabla 28 Costos fijos..... | 77 |
| Tabla 29 Costos unitarios | 77 |
| Tabla 30 Punto de equilibrio | 79 |
| Tabla 31 Inversión Inicial | 80 |
| Tabla 32 Depreciación | 81 |
| Tabla 33 Flujos de efectivo operativos | 81 |
| Tabla 34 Flujo terminal..... | 82 |
| Tabla 35 Costo de capital promedio ponderado..... | 82 |
| Tabla 36 Flujos de efectivo del proyecto | 83 |
| Tabla 37 Periodo de recuperación..... | 83 |
| Tabla 38 Tabla de amortización francés..... | 84 |
| Tabla 39 Flujos de efectivo del proyecto | 84 |
| Tabla 40 Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista..... | 84 |
| Tabla 41 Periodo de recuperación..... | 85 |
| Tabla 42 Análisis de sensibilidad..... | 85 |
| Tabla 43 Flujos de efectivo operativos | 86 |
| Tabla 44 Costo de capital promedio ponderado..... | 86 |
| Tabla 45 Periodo de Recuperación | 87 |
| Tabla 46 Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 87 |

INTRODUCCIÓN

En un entorno educativo cada vez más dinámico y competitivo, el Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. fundado el 23 de octubre de 2020 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se posiciona como una institución comprometida con la formación especializada en áreas artesanales como gastronomía, panadería, pastelería, belleza y corte y confección. Desde sus inicios, el Instituto Ártico ha mantenido un enfoque claro hacia la formación práctica y el emprendimiento, ofreciendo cursos 100% presenciales y orientados a capacitar a hombres y mujeres, tanto jóvenes como adultos, provenientes de Cuenca y cantones cercanos.

El Instituto Ártico ha logrado consolidarse como un referente en capacitación ocupacional y formación profesional gracias a su metodología práctica, moderna infraestructura y un equipo docente altamente calificado. Su enfoque se centra en dotar a los estudiantes de habilidades técnicas que facilita su inserción en el campo laboral, promover el emprendimiento y mejorar la productividad.

Sin embargo, el Instituto enfrenta actualmente desafíos significativos que amenazan su sostenibilidad y crecimiento. La expansión de la oferta educativa, especialmente de instituciones que también brindan formación técnica y profesional, ha intensificado la competencia por la captación y retención de estudiantes (Hurtado, 2014). A pesar de contar con una propuesta educativa sólida, el Instituto Ártico presenta debilidades en áreas clave como la dirección estratégica, marketing, plan de negocios, investigación de mercados y la gestión financiera.

En este escenario, se vuelve necesario diseñar un plan estratégico integral que permita al instituto mejorar su competitividad, fortalecer su posicionamiento en el mercado y responder de forma eficiente a las demandas cambiantes del sector educativo. Este trabajo de investigación tiene como propósito desarrollar dicho plan estratégico, que sirva como una hoja de ruta para la toma de decisiones, la optimización de recursos y la consolidación institucional a mediano y largo plazo.

La importancia de este estudio radica en que permitirá al Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., identificar sus debilidades y oportunidades, con base en un análisis riguroso del entorno y de la percepción de sus estudiantes. A través de la aplicación de encuestas y otras herramientas de diagnóstico, se podrán obtener insumos valiosos para mejorar la experiencia educativa, incrementar la satisfacción estudiantil y diseñar estrategias de marketing más efectivas. Además, el desarrollo de un buen plan de negocios permite consolidar la empresa, incrementar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado (Triana et al., 2021).

La justificación de esta investigación se fundamenta en la necesidad urgente de orientar al Instituto hacia un modelo de gestión estratégica que le permita competir eficazmente en un mercado en constante transformación. En términos de alcance, este trabajo se enfocará en el análisis interno y externo de la institución, la identificación de áreas críticas de mejora y el diseño de estrategias específicas en ámbitos como marketing, plan de negocios, dirección estratégica y gerencia financiera. El estudio se delimita a un periodo de análisis reciente, considerando información institucional desde su fundación en 2020 hasta la actualidad, y está orientado principalmente a mejorar la competitividad en el mercado local y regional.

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico integral para mejorar la competitividad del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S en el mercado educativo, mediante el diseño de estrategias efectivas de marketing, dirección empresarial, plan de negocios, investigación de mercados y gerencia financiera.

Objetivos específicos

- Formular estrategias de dirección empresarial que permitan mejorar la captación, retención y fidelización de estudiantes, con el fin de fortalecer el posicionamiento competitivo de la institución y expandir su participación en el mercado educativo.
- Proponer un plan de negocios para el Instituto Ártico, mediante la utilización de herramientas de modelos de negocio como el CANVAS e interpretar los resultados de la investigación de mercados, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan su posicionamiento y competitividad en el sector educativo.
- Diseñar estrategias de marketing para el Instituto Ártico, basadas en el análisis de segmentación, posicionamiento, matriz FCB y el uso del marketing mix, que permitan mejorar la experiencia del cliente y consolidar su imagen en el sector educativo.
- Analizar, desde la perspectiva de la gerencia financiera, la viabilidad económica de un proyecto de inversión, mediante herramientas como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis de sensibilidad, con el fin de determinar su rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Marco teórico

El diseño e implementación de un plan estratégico integral en instituciones educativas, como el Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., requiere una base teórica sólida que articule conceptos clave relacionados con la dirección estratégica, el marketing, la gerencia financiera y el desarrollo de modelos de negocio.

La dirección estratégica constituye el punto de partida ya que se refiere a aquellas estrategias u elementos que se hacen necesarios para alcanzar los objetivos, su importancia radica en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la organización, además busca que la conducta de los miembros de la organización tenga una conducta deseable en pro de la productividad (Rozo et al., 2019). La dirección estratégica mantiene organizada a la institución, en donde la ejecución de dichas estrategias permite a la institución cumplir sus objetivos y con ello fortalecer su posición en el mercado. Es necesario adoptar estrategias innovadoras que desarrollen capacidades eficientes y difíciles de imitar para competir globalmente (Gómez et al., 2024).

Complementariamente, la planeación estratégica se define como una herramienta organizacional fundamental que establece objetivos a corto, mediano y largo plazo, junto con las estrategias necesarias para alcanzarlos (Saldarriaga & Rengifo, 2024). Para el Instituto Ártico, la planeación estratégica representa la manera de gestionar sus objetivos a corto y largo plazo, tomando en cuenta un diseño estructurado de estrategias o planes de acción con criterios de calidad y competitividad.

En ese sentido, un factor determinante en el éxito de la planeación estratégica es el fortalecimiento de la competitividad empresarial, entendida como la habilidad de las empresas para operar en un mercado determinado (Saavedra et al., 2018). En el caso del sector educativo, la competitividad implica la habilidad para adaptarse al mercado cambiante y atraer estudiantes, retener talento docente y disponer de una oferta educativa de calidad.

Dentro del marco de la competitividad, cobra especial importancia el concepto de ventaja competitiva, definida como una estrategia creadora de valor, que no pueda ser simultáneamente implantada por ningún competidor (Aguirre, 2023). Para el Instituto Ártico surge necesario la búsqueda y definición de su ventaja competitiva que puede basarse en recursos, procesos o la experiencia del cliente y que se consolide mediante estrategias adecuadas.

Para lograr esta consolidación estratégica, es necesario revisar el modelo de negocio de la institución. Entendido como aquel modelo que describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder et al., 2010). Si el modelo de negocio está bien definido permitirá a la institución articular sus recursos, actividades, fuente de ingresos y relación con el cliente para garantizar su sostenibilidad. Un buen plan de negocios permite consolidar la empresa, incrementar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado (Triana et al., 2021).

Asimismo, se debe diseñar e implementar un marketing estratégico, este proceso de tipo estratégico permite la administración de las ideas productivas que el marketing ofrece para poder planificar, organizar, controlar e implementar el proceso de implementación de la marca desde su inicio hasta su puesta en marcha (Bonilla et al., 2020). La ejecución de un marketing estratégico en el Instituto Ártico permitirá fortalecer su posicionamiento en el mercado, fidelización y fortalecimiento de la reputación institucional.

El núcleo de estas acciones estratégicas es la propuesta de valor, entendida como el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Armstrong et al., 2013). Esta propuesta debe ser clara, relevante y centrada en las necesidades del estudiante, en el Instituto Ártico, comunicar esta propuesta de valor de forma efectiva será clave para su posicionamiento.

Por último, ninguna estrategia puede ser sostenible sin una adecuada gestión financiera, en donde las estrategias financieras deben adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y considerar varios criterios para garantizar sostenibilidad a largo plazo (Guerrero et al., n.d.). En una institución educativa como el Instituto Ártico, la planificación y control financiero deben estar alineados con sus objetivos académicos lo que permitirá crecer sin comprometer los recursos económicos.

En conjunto, estos conceptos permiten construir un marco integral que sustenta el desarrollo del plan estratégico propuesto. Su aplicación permitirá al Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. no solo mejorar su competitividad en el corto y mediano plazo, sino también fortalecer su capacidad de adaptación y consolidarse como un referente en educación técnica y ocupacional en su región.

CAPITULO 1

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

1.1. Roles estratégicos aplicación

1.1.1. Ventaja Competitiva

Estrategia 1: Posicionamiento

Enfoque práctico: en el Instituto aplicamos la metodología de enseñanza basada en la práctica, esto significa que los estudiantes aprenden haciendo, lo cual es ideal para quienes desean desarrollar habilidades prácticas que sean útiles en su carrera futura.

Estrategia 2: Diferenciación

Ofrecer certificaciones avaladas por instituciones reconocidas, esto no solo confirmaría la excelencia en la enseñanza, sino que también mejoraría las oportunidades laborales de los egresados al ser reconocidos y valorados por los empleadores.

Estrategia 3: Segmentación

- Segmentación por edad: Segmentar por grupos de edad que podrían estar interesados en las áreas artesanales ofrecidas, como jóvenes adultos o adultos mayores.
- Segmentar por el nivel educativo: Atraer tanto a estudiantes que buscan formación inicial en artes y oficios, como a profesionales que desean mejorar sus habilidades en áreas específicas.

1.1.2. Análisis de las tendencias de los clientes

Estrategia 1: Enfoque Integral hacia el Cliente

Realizar reuniones periódicas con los estudiantes para que puedan expresar sus opiniones sobre la calidad de la enseñanza, la infraestructura y los servicios ofrecidos y utilizar esta retroalimentación para mejorar continuamente los programas educativos y los servicios del instituto.

Estrategia 2: Análisis de las cadenas de valor

Buscar en cada etapa de la cadena de valor situaciones que podamos mejorar para hacer nuestras operaciones más eficientes, reducir gastos y ofrecer un servicio de mayor calidad. Esto podría implicar usar tecnología educativa más avanzada, la estandarización de procesos y seguir mejorando continuamente basándonos en datos y comentarios recibidos.

Estrategia 3: Reformular el modelo de negocio

Ampliar la oferta educativa para incluir nuevos programas que respondan a las tendencias y las demandas del mercado laboral. Esto podría incluir cursos cortos de especialización, programas de educación continua o incluso programas online para alcanzar a un público más amplio.

1.1.3. Investigación profunda y objetiva del mercado**Estrategia 1:** Competencia

Análisis periódico de la competencia para entender sus fortalezas y debilidades. Esto permite ajustar las estrategias propias y diferenciarse de manera efectiva en el mercado, también para identificar segmentos de mercado desatendidos por la competencia y así desarrollar programas educativos personalizados para satisfacer esas necesidades específicas.

Estrategia 2: Canales de distribución

Establecer colaboraciones con colegios para promover los programas educativos del instituto entre estudiantes interesados en las áreas artesanales ofrecidas.

Estrategia 3: Cobertura Geográfica

Contratar y capacitar agentes educativos o representantes del instituto para que visiten diferentes lugares estratégicos y proporcionen información personalizada, asistencia en el proceso de admisión y apoyo continuo a los estudiantes potenciales.

1.1.4. Construye una marca

Estrategia 1: Construcción de marca

Identidad visual: el logotipo debe incluir colores corporativos y un estilo visual coherente que refleje la personalidad y los valores del instituto. Asegurarse de que la identidad visual esté presente en todos los materiales de marketing y comunicación.

Estrategia 2: Gestión de marca

Fomentar una cultura organizacional que refleje los valores y la visión de la marca, involucrar al personal en la construcción y gestión de la marca, asegurándose de que todos los empleados comprendan y contribuyan activamente a mantener la reputación y el prestigio del instituto.

Estrategia 3: Posicionamiento de marca

Utilizar testimonios auténticos de estudiantes actuales y exalumnos para demostrar el éxito y la satisfacción que han experimentado con la formación recibida en el instituto. Estos testimonios ayudan a construir credibilidad y confianza entre los potenciales estudiantes.

1.1.5. Servicio como apalancamiento de diferenciación

Estrategia 1: Servicio Preventa

Proporcionar información detallada y fácilmente accesible sobre los programas educativos ofrecidos, requisitos de admisión, costos, opciones de financiamiento y beneficios específicos de cada curso. Esto puede incluir materiales educativos descargables, preguntas frecuentes actualizadas y videos informativos.

Estrategia 2: Servicio Venta

Proporcionar capacitación continua al personal de ventas para que estén bien informados sobre los programas educativos, los beneficios del instituto, los requisitos de admisión y las opciones de financiamiento. Esto les permitirá responder de manera efectiva a las preguntas de los interesados y presentar la oferta educativa de manera persuasiva.

Estrategia 3: Servicio Postventa

Una vez que termine la capacitación ofrecer programas de educación continua y actualización profesional para estudiantes graduados que deseen seguir desarrollando sus habilidades y conocimientos en sus áreas artesanales específicas.

1.1.6. Mejora el modelo y concepto de empresa**Estrategia 1: Diversificación de programas educativos**

Expandir la oferta educativa del instituto para incluir nuevos programas en áreas artesanales emergentes o de alta demanda. Esto podría incluir cursos especializados en técnicas innovadoras en gastronomía o nuevas tendencias en belleza y estética. Con esto aseguramos que el instituto esté a la vanguardia de la educación y se abarca un público más amplio.

Estrategia 2: Integración de tecnología educativa avanzada

Invertir en tecnología educativa de última generación para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Esto podría incluir la implementación de equipos de alto nivel para los cursos de gastronomía, software de diseño para cursos de corte y confección. Esta tecnología haría que la educación sea más atractiva y también prepara a los estudiantes a un entorno laboral moderno.

Estrategia 3: Expansión de la modalidad de aprendizaje

Desarrollar una modalidad de aprendizaje híbrida que combine la enseñanza presencial con opciones flexibles en línea. Esto permitirá a los estudiantes acceder a cursos desde cualquier lugar y adaptar su aprendizaje a sus horarios y necesidades personales. Ampliar las opciones de aprendizaje para incluir tanto clases presenciales como virtuales no solo permite al instituto llegar a más lugares, sino que también hace que sea más fácil y conveniente para los estudiantes acceder a la educación.

1.2. Planificación - Aplicar modelo de planificación

1.2.1. Pirámide Estratégica

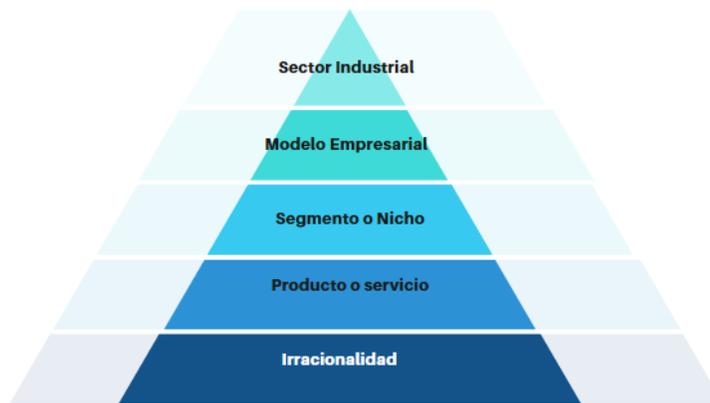


Figura 1 Pirámide estratégica

Sector industrial:

Educación

Modelo Empresarial:

Ofrecer capacitaciones especializadas en áreas artesanales. Con la modalidad presencial y metodologías pedagógicas centradas en la práctica, garantizando una formación integral y práctica para los estudiantes.

Segmento o nicho

- Geográfico: Provincia del Azuay / Azogues - Cañar
- Demográfico: Mujeres/hombres a partir de los 15 años de edad, que dependan de sus padres o que tengan sus propios ingresos.
- Nivel Educativo: bachilleres o tercer nivel
- Socioeconómico: Medio
- Beneficios Buscados: buscan adquirir habilidades prácticas y obtener certificaciones reconocidas que validen sus habilidades para su inserción laboral.

Producto o Servicio

El instituto se destaca en cursos prácticos en áreas como gastronómica, panadería, pastelería, belleza, corte y confección.

Irracionalidad

Además de adquirir habilidades técnicas, los estudiantes pueden experimentar un crecimiento personal al explorar su creatividad en estas áreas. Estos cursos no solo preparan a los estudiantes para el trabajo, sino que también fomenta su autoestima y sentido de logro al dominar habilidades prácticas y el cumplimiento de una meta personal.

1.2.2. Áreas Funcionales

1.2.2.1. Área de Marketing

Objetivo 1: Incrementar la visibilidad de la marca

Política 1: Crear y compartir contenido relevante y educativo que resalten las ventajas y beneficios únicos de los programas educativos del instituto.

Política 2: Interactuar directamente con estudiantes potenciales y mostrarles las instalaciones, programas y logros del instituto.

Estrategia 1: Optimizar el sitio web del instituto para mejorar la imagen de la empresa con contenido que responda a las preguntas y necesidades de los interesados.

Estrategia 2: Utilizar anuncios pagados en plataformas como Facebook Ads o Instagram, para alcanzar una público específico a cada área artesanal.

Estrategia 3: Establecer asociaciones con empresas locales en las industrias artesanales para aumentar la visibilidad y la credibilidad de la marca del instituto.

Procedimiento 1: Contratar un personal profesional en fotografía y video para tomar fotos a estudiantes durante su clase práctica y publicarlo en el sitio web, agregando textos que animen a los interesados a estudiar cada una de las carreras, dando a conocer los beneficios de cada programa.

Procedimiento 2: Crear y pagar anuncios por cada curso o especialidad, con imágenes profesionales y reales del servicio, tanto en Facebook como Instagram.

Procedimiento 3: Establecer alianzas con restaurantes, panadería, talleres de costura o peluquerías para que nuestros estudiantes asistan a visitas guiadas o para realizar prácticas externas.

Objetivo 2: Atraer y retener estudiantes potenciales

Política 1: Utilizar técnicas de segmentación de mercado para identificar y dirigirse específicamente a grupos demográficos y geográficos que tienen más probabilidades de estar interesados en los programas ofrecidos por el instituto.

Política 2: Implementar un programa de referidos donde los estudiantes actuales puedan referir a nuevos estudiantes, ofreciendo incentivos como descuentos en sus mensualidades.

Estrategia 1: Organizar eventos o clases demostrativas en el instituto para proporcionar información detallada sobre los programas educativos.

Estrategia 2: Crear ofertas promocionales temporales, como descuentos en matrículas, para incentivar a los interesados a inscribirse.

Estrategia 3: Estrategia de seguimiento para volver a captar el interés de los prospectos que han mostrado interés, pero no han completado la inscripción.

Procedimiento 1: Organizar una clase gratuita de cada especialidad para captar interesados en esa área artesanal y exponer el programa educativo.

Procedimiento 2: Ofrecer un 50 % de descuento en la matrícula cuando la realice en determinadas fechas, esta estrategia puede aplicarse cuando se disponga de al menos dos o tres meses para matrículas.

Procedimiento 3: Una vez que se obtenga el número de contacto del interesado, enviar mensajes de recordatorio, descuentos habilitados o informando el número de plazas existentes, con la finalidad de que retomem el interés de inscribirse.

Objetivo 3: Optimizar el proceso de matrícula o inscripción

Política 1: Implementar sistemas de automatización de marketing para proporcionar contenido relevante en diferentes etapas del proceso de toma de decisiones.

Política 2: Simplificar de los pasos necesarios para que los interesados se conviertan en estudiantes matriculados, mejorando así la experiencia del usuario.

Estrategia 1: Mejorar la navegación del sitio web del instituto, agregando un apartado para inscripciones en línea con información relevante y de fácil acceso. Estrategia 2: Implementar un sistema de gestión del cliente para realizar seguimientos personalizados y ofrecer asistencia continua durante el proceso de decisión de los interesados.

Estrategia 3: Utilizar testimonios de estudiantes actuales y exalumnos destacados que demuestren el valor y el éxito de los programas educativos del instituto, para influir positivamente en la decisión de los interesados.

Procedimiento 1: Contratar personal especializado en sitios web para incluir un apartado de inscripción incluyendo el pago con tarjetas de crédito o débito.

Procedimiento 2: Colocar personal para que realice llamadas o conteste mensajes y este en constante comunicación y resolviendo dudas de los interesados.

Procedimiento 3: Hacer videos o textos de los testimonios de estudiantes actuales o graduados para exponerlo en redes sociales o incluso generar publicidad pagada.

1.2.2.2. Área de ventas

Objetivo 1: Incrementar el número de estudiantes matriculados

Política 1: Establecer un sistema de seguimiento que incluya correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes de texto para mantener el contacto regular con los interesados.

Política 2: Adaptar las propuestas y programas educativos a las necesidades específicas de cada interesado. Esto puede incluir opciones de financiamiento flexibles, descuentos personalizados para hacer la matrícula más accesible y atractiva.

Estrategia 1: Implementar un sistema que automatice el seguimiento de interesados con correos electrónicos programados y recordatorios para asegurar que ningún interesado se pierda y que se mantenga una comunicación constante. Estrategia 2: Realizar catálogos de los programas educativos adaptados a las diferentes redes sociales donde se presente información detallada de cada uno.

Estrategia 3: Dar a conocer a los interesados las ofertas especiales y descuentos limitados para incentivar la inscripción inmediata de los interesados.

Procedimiento 1: Informarse acerca de sistemas automatizados para seguimientos con correos electrónicos.

Procedimiento 2: Diseñar catálogos llamativos para presentar a los interesados.

Procedimiento 3: Enviar a interesados vía WhatsApp las ofertas especiales o descuentos que tienen tiempo limitado.

Objetivo 2: Aumentar fidelización de estudiantes

Política 1: Establecer un programa formal de mentores donde los estudiantes nuevos sean asignados a un mentor experimentado que los guíe a lo largo de su trayectoria educativa. Esto fomenta un ambiente de apoyo y comunidad entre los estudiantes, mejorando la retención.

Política 2: Implementar un sistema estructurado para recoger regularmente la retroalimentación de los estudiantes sobre su experiencia académica y servicios ofrecidos, para luego mejorarlos y así fidelizar al cliente.

Estrategia 1: Implementar programas de tutoría donde los estudiantes nuevos sean emparejados con estudiantes más avanzados o exalumnos que actúen como mentores. Esto no solo ayuda en la adaptación inicial, sino que también fortalece la conexión emocional con la institución.

Estrategia 2: Organizar eventos sociales, talleres y actividades extracurriculares que fomenten la interacción entre estudiantes, creando un sentido de comunidad y pertenencia que contribuya a la retención.

Estrategia 3: Realizar encuestas periódicas de satisfacción para recoger información sobre la experiencia educativa y los servicios ofrecidos.

Procedimiento 1: Incentivar a estudiantes actuales a participar en las mentorías ofreciendo facilidades de pago o descuentos en sus mensualidades para que ellos orienten y animen a los estudiantes nuevos. Procedimiento 2: Organizar salidas grupales a diferentes empresas del campo para así animar a los estudiantes a permanecer en la carrera.

Procedimiento 3: Hacer encuestas al finalizar cada programa educativo para conocer detalles sobre la calidad del servicio, con miras a mejorarlas cada una.

Objetivo 3: Expandir la base de clientes y captar nuevos segmentos de mercado

Política 1: Realizar estudios de mercado periódicos para identificar nuevas oportunidades y segmentos de mercado emergentes que podrían beneficiarse de los programas ofrecidos por el instituto.

Política 2: Establecer y mantener relaciones estratégicas con empresas locales y otras instituciones educativas que puedan servir como fuentes de referencias y recomendaciones de estudiantes potenciales.

Estrategia 1: Desarrollar campañas de marketing digital altamente segmentadas para llegar a nuevos segmentos de mercado que aún no han sido alcanzados por el instituto.

Estrategia 2: Aumentar la presencia del instituto en eventos locales relacionados con la educación, donde se pueda conectar directamente con potenciales estudiantes y padres interesados.

Estrategia 3: Establecer programas formales de referidos donde los estudiantes actuales puedan referir nuevos interesados, también establecer alianzas con empresas y organizaciones locales que puedan actuar como canales de distribución.

Procedimiento 1: Realizar una publicidad en Facebook Ads de clientes potenciales, en donde podremos conocer detalles de cada interesado en los programas.

Procedimiento 2: Participar en ferias o expo-ferias educativas para darnos a conocer a un segmento determinado.

Procedimiento 3: Establecer alianzas con empresas de cada sector para que su apoyo contribuya nuestra visibilidad en nuevos nichos de mercado.

1.3. Integración de recursos estratégicos

Áreas Funcionales

- Área de marketing
- Área de ventas
- Área de personal docente

1.3.1. Área de marketing

Estrategias de reclutamiento

- Utilizar portales de empleo dedicados a perfiles de marketing, como LinkedIn ya que estos sitios permiten llegar a profesionales con experiencia.
- Pedir referencias a profesionales conocidos que puedan recomendar candidatos idóneos para la posición.
- Publicación de la oferta laboral en redes sociales del Instituto destacando beneficios, cultura organizacional, oportunidades de desarrollo y ambiente de trabajo favorable.

Estrategias de selección

- Proporcionar a los candidatos casos relacionados con situaciones reales que podrían enfrentar en el instituto, como la promoción un programa educativo específico y evalúa su capacidad para desarrollar estrategias de marketing efectivas y creativas.
- Solicitar a los candidatos que presenten ejemplos de campañas de marketing anteriores, y cuáles fueron los resultados obtenidos.
- Contactar a antiguos empleadores o clientes para obtener referencias sobre la calidad del trabajo del candidato.

Estrategias de motivación

- Reconocer públicamente los éxitos individuales y colectivos del equipo de marketing.
- Invertir en el desarrollo profesional del equipo ofreciendo oportunidades de formación continua, asistencia a conferencias o cursos especializados.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo donde se valore la comunicación abierta, el trabajo en equipo y la creatividad.
- Implementar programas de incentivos y recompensas basados en el desempeño del equipo.

Sistemas

- Sistema de gestión de clientes: para la gestión de contactos, seguimiento de interacciones, historial de compras, preferencias y datos relevantes que pueden ser utilizados para personalizar las estrategias de marketing y mejorar la experiencia del cliente.
- Sistema de gestión de contenidos: para la creación, gestión y publicación de contenido digital, como blogs, videos, testimonios, fotografías, para mantener actualizado el sitio web del instituto y atraer seguidores de manera orgánica a través de contenido de calidad.
- Sistema de seguimiento a la competencia: para monitorear y analizar las actividades de marketing de la competencia, esto ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado, así como a ajustar las estrategias de marketing.
- Sistema de Gestión de Redes Sociales: para gestionar y analizar la presencia del instituto en redes sociales, programar publicaciones, monitorizar menciones y comentarios, y medir el impacto de las campañas en plataformas como Facebook, Instagram y Tiktok.

1.3.2. Área de ventas

Estrategias de reclutamiento

- Implementar entrevistas estructuradas, evaluaciones de competencias específicas para ventas, como habilidades de negociación, comunicación efectiva.
- Establecer casos prácticos que permitan evaluar la capacidad del candidato para desempeñarse en el área de ventas.
- Ofrecer incentivos y esquemas de comisiones competitivos para atraer a candidatos motivados por resultados y con experiencia en ventas.

Estrategias de selección

- Pedir a los candidatos que representen una situación de ventas para evaluar sus habilidades de negociación y manejo de situaciones difíciles.
- Evaluar el conocimiento del candidato sobre los programas educativos y servicios ofrecidos por el instituto. Es importante que el vendedor entienda lo que está vendiendo.
- Evaluar la capacidad del candidato para comunicarse de manera efectiva y persuasiva, observar su lenguaje corporal, tono de voz y capacidad para establecer conexión con los clientes.

Estrategias de motivación

- Implementar un sistema de incentivos por el cumplimiento de objetivos por ejemplo regalos, comisiones, viajes para los mejores vendedores.
- Celebrar y reconocer públicamente los logros individuales, esto se puede realizar en reuniones o eventos especiales de premiación.

Sistemas

- Sistema de gestión de contactos y clientes: para facilitar el mantenimiento de la base de datos de clientes, la segmentación de clientes por categorías o intereses, y la comunicación personalizada según sus necesidades.
- Sistema de gestión de cupos o plazas: para gestionar y controlar los cupos disponibles por cada área artesanal en los diferentes horarios ofertados.
- Sistema de gestión de cotizaciones: para la gestión y seguimiento de propuestas comerciales y cotizaciones para clientes potenciales.
- Sistema de reporte de ventas: para generar informes y análisis detallados sobre las actividades de ventas, el rendimiento del equipo, las tendencias del mercado, y el cumplimiento de objetivos.

1.3.3. Área de personal docente

Estrategias de reclutamiento

- Pedir recomendaciones a colegas del área artesanal y a otros profesionales de confianza que puedan sugerir candidatos cualificados para la posición docente.
- Establece contactos con gremios o asociaciones artesanales para promocionar las oportunidades de trabajo disponibles en el Instituto.
- Identificar y contactar directamente a docentes destacados en otras instituciones con experiencia relevante en las áreas artesanales específicas que enseña el instituto.

Estrategias de selección

- Solicitar a los candidatos que proporcionen un currículum detallado que incluya su formación académica, certificaciones, experiencia docente previa y cualquier otro dato relacionado con su carrera educativa.
- Realizar entrevistas para evaluar las habilidades pedagógicas, con preguntas sobre métodos de enseñanza, experiencia en la gestión del aula y manejo de situaciones conflictivas.
- Realizar ejercicios prácticos que evalúen las habilidades pedagógicas del candidato, como la preparación de una clase demostrativa.
- Evaluar el conocimiento práctico del candidato en las diferentes áreas artesanales que enseña el instituto, como gastronomía, panadería, pastelería, belleza, corte y confección. Se puede realizar pruebas escritas o entrevistas para asegurar que el candidato tiene dominio en su campo de especialización.

Estrategias de motivación

- Ofrecer oportunidades de formación que permitan a los docentes mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerse actualizados en sus áreas de especialización.
- Proporcionar retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño docente.
- Realizar evaluaciones que identifiquen áreas de mejora y también reconozcan los puntos fuertes y logros alcanzados.
- Crear espacios y actividades que promuevan la colaboración entre docentes, como reuniones de equipo o sesiones de intercambio de experiencias.

Sistemas

- Sistema de gestión académica: para facilitar la administración de la información académica y operativa del instituto, incluyendo horarios de clases, matrículas, control de asistencia, gestión de calificaciones y seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes.
- Sistema de planificación de temarios o sílabos: para ayudar a los docentes a planificar y diseñar currículos educativos alineados con los estándares académicos y las necesidades del mercado laboral.
- Sistema de colaboración docente: para facilitar la colaboración entre docentes permitiendo compartir recursos, ideas y mejores prácticas.
- Sistema de evaluación y mejora del desempeño docente: para evaluar el desempeño docente mediante observaciones de clases, encuestas de satisfacción estudiantil y análisis de resultados académicos.

1.4. Activos fijos/tangibles de la empresa

Los activos fijos del Instituto Ártico, como cocinas, hornos, mesas de trabajo en panadería, espejos en belleza y herramientas generales, son fundamentales para la enseñanza práctica y eficiente. Estos activos facilitan el aprendizaje en áreas especializadas como gastronomía, belleza, corte y confección y belleza, apoyando la preparación profesional de los estudiantes. Además, contribuyen a mantener estándares de calidad mediante maquinarias como refrigeradoras, microondas, hornos, proyector y herramientas como tablas de picar, cacerolas de acero inoxidable, moldes de cake, ollas varios tamaños, sartenes. En general, estos activos aseguran un entorno educativo dinámico y equipado, promoviendo tanto la excelencia académica como el desarrollo práctico en diversas disciplinas artesanales y tecnológicas ofrecidas por la institución.

1.4.1. Activos fijos aula de Corte y Confección

Maquinaria

| | |
|---|--|
| Vestidores | Máquinas de costura – Singer Heavy Duty |
| Planchas industriales ES 300 | Mesas de trabajo para trazos de 2m |
| Mesas de planchar | Sillas para mesas de trabajo |
| Máquinas de costura Overlock E4S – 5 hilos | Sillas para máquinas de costura |
| Máquinas de costura Overlock E4S – 4 hilos | Espejo largo |
| Máquina de costura Recubridora | Muebles pequeños para máquinas de costura Singer Heavy Duty |
| Máquina de costura Rectas | |

Tabla 1 Maquinaria aula de corte y confección

Herramientas

| |
|---|
| Aceiteros |
| Galón de aceite industrial para máquinas de costura |
| Kit de herramientas para máquinas de costura |
| Juego de reglas de corte y confección |
| Tijeras para tela |

Tabla 2 Herramientas Corte y confección

1.4.2. Activos fijos aula de gastronomía

Maquinaria

| | |
|--|------------------------------------|
| Mesas de trabajo de acero inoxidable | Licuadaora |
| Lavador con dos pozos | Campana con ducto |
| Cocina industrial con 9 quemadores y 1 plancha | Horno de 6 latas eléctrico y a gas |
| Refrigeradora | Porta bandejas |
| Microondas | Asador de carbón portátil |

Tabla 3 Maquinaria aula de Gastronomía

Herramientas

| | |
|-------------------------------|--|
| Ollas tamaleras | Pinzas |
| Ralladores | Bowl grandes |
| Bailarinas | Bowl medianos |
| Exprimidores | Bowl pequeños |
| Rodillos | Juegos de cubiertos (Tenedores, cucharas, cucharas pequeñas) |
| Espátulas | Copas piña colada |
| Cucharas de servicio planas | Copas margarita |
| Cucharones para sopa | Vasos tamaño normal |
| Cucharas espumaderas | Vasos whisky |
| Cucharas de servicio | Cocktail skaker |
| Paletas de madera | Cuchillos varios tamaños |
| Paletas de silicona | Abre latas |
| Brochas de silicona | Destapa corcho |
| Tablas de picar | Pelador de papas |
| Cacerolas de acero inoxidable | Cortador de pizza |
| Moldes de cake | Cortador de masa |
| Ollas varios tamaños | Aplastador para pure |
| Sartenes varios tamaños | Platos planos grandes |
| Wok | Platos hondos redondos |
| Cernidores varios tamaños | Platos planos pequeños |
| Moldes de pizza | Pocillos para salsas |
| Molino de grano tradicional | Paila |
| Batidores manuales | |

Tabla 4 Herramientas aula de Gastronomía

1.4.3. Activos fijos aula de Belleza

Maquinaria

| | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Espejos con bombillos led de 2m | Aro de luz para maquillaje |
| Soportes pegados en pared | Máquina para corte de cabello |
| Mesas de manicure de 2m | Secadora de cabello |
| Sillas para estudiantes | Olla de cera marca Gigi |
| Auxiliares de belleza | Plancha de cabello marca Rucha |
| Sillas pequeñas para pedicure | Lampara curadora de uñas de gel |
| Lavacabezas | Set de manicure – pulidora |

Tabla 5 Maquinaria aula de Belleza

1.4.4. Activos fijos aula de Panadería

Maquinaria

| | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Mesas de trabajo de acero inoxidable | Refrigeradora |
| Cocina industrial 8 quemadores | Microondas |
| Campana con ducto | Licuadaora |
| Horno de 6 latas eléctrico y a gas | Lavador con 2 pozos |
| Porta bandejas | |

Tabla 6 Maquinaria aula de Panadería

Herramientas

| | |
|---|--|
| Bailarinas | Bowl pequeños |
| Balanzas | Bowl medianos |
| Ollas pequeñas | Bowl grandes |
| Moldes de pizza | Cernidores |
| Moldes de cake con hueco tubo | Tablas de picar |
| Moldes de tartas | Exprimidores |
| Moldes de cheesecake | Abrelatas |
| Moldes de cake con hueco tubo de aluminio | Juegos de cubiertos (Tenedores, cucharas, cuchillos, cucharas peq) |
| Sartenes | Kits pasteleros |
| Moldes varios | Extensiones |
| Rodillos | Moldes de corazón |
| Cuchillos | Moldes de cake varios tamaños |
| Ralladores | Bowl de vidrio |
| Batidores manuales | Espátula triangular |
| Paletas varios colores | Espátulas pasteleras para glaseado |
| Brochas varios colores | |

Tabla 7 Herramientas del aula de Panadería

1.4.5. Activos generales de la empresa

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Pupitres para estudiantes | Impresora HP Smart Tank 515 |
| Escritorios para docentes | Laptops |
| Sillas para docentes | Sillas para eventos generales |
| Escritorios de oficina | Carpas para eventos generales |
| Sillas de escritorio | Parlante para eventos |
| Sillas de atención al cliente | Proyector |
| Computadora de Escritorio | Pizarrones |

Tabla 8 Activos generales de la empresa

1.5. Activos intangibles

- Marca y reputación institucional: una marca sólida puede atraer estudiantes potenciales y generar confianza en los servicios educativos ofrecidos.
- Propiedad intelectual y derechos de autor: en este caso aplica a temarios, sílabos o recetarios para los programas educativos de gastronomía y panadería.
- Base de datos de alumnos y exalumnos: La información recopilada sobre estudiantes actuales y antiguos, incluyendo datos de contacto, historial académico y preferencias educativas.
- Relaciones con agentes externos: Las alianzas estratégicas con empresas, organizaciones profesionales, gremios y otras instituciones educativas pueden ser activos intangibles que proporcionan acceso a recursos compartidos, oportunidades de colaboración y reconocimiento.
- Reconocimientos y certificaciones: Las acreditaciones y certificaciones obtenidas por el instituto, que validan la calidad y cumplimiento de estándares educativos, pueden ser consideradas activos intangibles que aumentan la credibilidad y la atracción de nuevos estudiantes.

1.6. Aplicación: Modelo de retención de clientes

1.6.1. Estrategias para clientes potenciales – captación

Estrategia 1: Utilizar las redes sociales para llamar la atención al cliente potencial, se puede crear y compartir videos, tutoriales relacionados con las áreas de enseñanza del Instituto.

Estrategia 2: Ofrecer talleres gratuitos de demostración en gastronomía, panadería, belleza y corte y confección, para que los interesados puedan experimentar el desarrollo de una clase y la calidad del servicio, también pueden conocer al personal docente.

Estrategia 3: Ofrecer a los estudiantes la realización de prácticas en empresas reconocidas de cada área artesanal, con esto mejoramos la reputación institucional y damos confiabilidad al cliente.

Estrategia 4: Ofrecer al cliente información completa y clara de los programas educativos disponibles mediante el sitio web o mediante la presentación de un catálogo, en donde se exponga también testimonios y el proceso de inscripción.

Estrategia 5: Utilizar la base de datos de correos electrónicos para enviar las campañas publicitarias de manera periódica a clientes potenciales, puede incluir también información de eventos, cursos nuevos, testimonios, etc.

Estrategia 6: Participar en ferias educativas, exposiciones de artesanía u otros eventos locales donde se puede interactuar directamente con clientes potenciales y mostrar los beneficios que ofrece el instituto.

Estrategia 7: Ofrecer opciones de financiamiento o descuentos por pronto pago, o becas parciales para atraer a estudiantes interesados que puedan tener limitaciones financieras.

1.6.2. Estrategias para crear clientes rentables - repetición

Estrategia 1: Ofrecer descuentos especiales o tarifas preferenciales para estudiantes que ya han tomado un curso en el instituto.

Estrategia 2: Enviar a los estudiantes recomendaciones de cursos relacionados con los que ya han tomado y que pueden interesarles.

Estrategia 3: Organizar talleres o clases demostrativas para estudiantes recurrentes. Estas clases deben ofrecer oportunidades de aprendizaje avanzado y socialización con otros profesionales del sector.

Estrategia 4: Mantener el contacto con estudiantes graduados para informarles sobre nuevas oportunidades educativas que les pueda interesar o referir a amigos y familiares.

Estrategia 5: Ofrecer webinars o cursos cortos con material educativo adicional que complemente lo aprendido en el curso inicial, esto para ayudar a mantener el interés.

1.6.3. Estrategias para un cliente deleitado – relación

Estrategia 1: Organizar eventos especiales donde los exalumnos puedan participar y seguir aprendiendo. Invitando a expertos del sector para discutir temas relevantes.

Estrategia 2: Pedir a estudiantes o exalumnos que participen en videos publicitarios de testimonios y con ello fomentar la conexión con el instituto.

Estrategia 3: Compartir con la comunidad educativa casos de éxito de exalumnos que han alcanzado logros significativos gracias a la formación recibida en el instituto. Esto refuerza la confianza en la efectividad de los cursos.

Estrategia 4: Designar a un responsable de seguimiento para contactar personalmente a los estudiantes después de cada curso. Asegúrate de resolver cualquier inquietud que puedan tener y ofrecerles recursos adicionales si es necesario.

1.6.4. Estrategias cliente fiel - vinculación

Estrategia 1: Implementar un programa de fidelización que recompense la lealtad del cliente. Se puede ofrecer puntos por cada curso tomado que se puedan canjear por descuentos, regalos exclusivos o acceso a eventos especiales.

Estrategia 2: Asegurarse de que el personal de servicio al cliente esté bien entrenado y sea capaz de resolver problemas de manera efectiva y amigable. La atención al cliente de calidad es fundamental para mantener la satisfacción y la lealtad del cliente.

Estrategia 3: Reconocer y agradecer públicamente a tus clientes fieles por su lealtad y apoyo continuo. Esto puede hacerse a través de publicaciones en redes sociales, o menciones en el sitio web.

Estrategia 4: Establecer alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones para ofrecer beneficios adicionales a los clientes fieles, puede incluir descuentos en productos o servicios relacionados al área artesanal en la que se desenvuelve.

1.7. Caso integrador - Objetivos estratégicos

Objetivos de la dirección estratégica en el siglo 21

- Participación de mercado
- Incremento de ventas
- Rentabilidad
- Crecimiento
- Posicionamiento
- Reputación corporativa
- Desarrollo de marca
- Desarrollo de nuevos productos
- Crear valor
- Fidelización

1.7.1. Participación de mercado

Estrategia 1: Ampliar la oferta educativa con cursos adicionales o avanzados en las diferentes áreas artesanales, por ejemplo, técnicas de decoración avanzada en pastelería, tendencias actuales en belleza y técnicas de costura por especializada, para atraer a estudiantes que desean profundizar en sus áreas de estudio.

Estrategia 2: Implementar diferentes modalidades de enseñanza que sean flexibles, como talleres cortos, clases nocturnas o cursos en línea, para atraer un público más amplio que pueda tener horarios laborales o personales restrictivos.

Estrategia 3: Establecer alianzas con empresas locales del sector, por ejemplo, cafeterías, restaurantes, salones de belleza y talleres de costura, para ofrecer a estudiantes programas de prácticas o pasantías, mientras que los estudiantes obtienen experiencia real practica el Instituto fomenta su visibilidad en la comunidad.

1.7.2. Incremento de ventas

Estrategia 1: Implementar descuentos por diferentes motivos, por ejemplo, por inscripción anticipada, por la inscripción en más de un curso, por la inscripción de dos estudiantes amigos o familiares, esto para incentivar la decisión de inscripción y atraer a más estudiantes.

Estrategia 2: Organizar eventos abiertos al público, como demostraciones gratuitas o talleres cortos, para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la institución en la comunidad.

Estrategia 3: desarrollar nuevos cursos realizando investigaciones de mercado para reconocer las tendencias emergentes en las diferentes áreas artesanales, para atraer nuevos estudiantes que buscan formación en áreas innovadoras.

1.7.3. Rentabilidad

Estrategia 1: Revisar y optimizar los costos operativos sin comprometer la calidad educativa, tanto en el espacio físico como en recursos humanos.

Estrategia 2: Implementar un sistema de completo análisis financiero que permita vigilar de cerca los ingresos, gastos, márgenes de beneficio por programa, para facilitar la toma de decisiones informadas y mejorar la rentabilidad general del instituto.

Estrategia 3: Mejorar la rentabilidad mediante la retención estudiantil, esto se logra con un equipo docente altamente calificado y motivado, que gestiona su carga de trabajo y se capacita continuamente.

1.7.4. Crecimiento

Estrategia 1: Evaluar la posibilidad de abrir sedes en otras ciudades estratégicas para captar nuevos mercados y satisfacer la demanda de educación artesanal en diferentes regiones.

Estrategia 2: Mejorar y expandir las instalaciones físicas del instituto, incluyendo aulas, laboratorios y espacios de práctica, implementando tecnologías educativas avanzadas que enriquezcan la experiencia de aprendizaje de los estudiantes

Estrategia 3: Reforzar la presencia del instituto en el mercado mediante campañas de marketing digital efectivas, presencia en ferias educativas, participación en eventos, desarrollando una marca institucional sólida que refleje calidad y excelencia educativa.

1.7.5. Posicionamiento

Estrategia 1: Desarrollar una marca fuerte y reconocible que refleje los valores de excelencia académica, innovación y compromiso con la educación artesanal. Construir una reputación positiva a través de testimonios de exalumnos, logros académicos y colaboraciones exitosas con la industria.

Estrategia 2: Convertirse en un actor activo en la comunidad educativa y artesanal local. Esto puede incluir la organización de eventos educativos, seminarios, talleres y conferencias que fortalezcan la reputación del instituto como líder en su campo.

Estrategia 3: Mantener altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje. Esto incluye contar con un cuerpo docente altamente calificado, infraestructura adecuada y métodos pedagógicos actualizados que aseguren una experiencia educativa enriquecedora y efectiva.

1.7.6. Reputación Corporativa

Estrategia 1: Mantener altos estándares de calidad en la educación impartida. Esto incluye asegurarse de que los programas académicos estén actualizados, contar con profesores bien capacitados y ofrecer instalaciones y recursos adecuados para el aprendizaje práctico.

Estrategia 2: Operar de manera transparente y ética en todas las interacciones con estudiantes, empleados y la comunidad en general. Ser abierto sobre las políticas académicas, financieras y administrativas fortalecerá la confianza y la reputación del instituto.

Estrategia 3: Solicitar y utilizar feedback de estudiantes, exalumnos y empleadores para mejorar constantemente los programas educativos y los servicios ofrecidos. Demostrar un compromiso con la mejora continua puede fortalecer la reputación del instituto como un líder en educación artesanal.

1.7.7. Desarrollo de marca

Estrategia 1: Establecer claramente los valores, la misión y la visión del instituto, explicar qué hace única a la institución, su enfoque educativo y los beneficios que ofrece a los estudiantes.

Estrategia 2: Identificar y comunicar claramente cuál es la propuesta de valor única del Instituto Ártico, sus beneficios y valor diferencial.

Estrategia 3: Priorizar la satisfacción del estudiante y ofrecer una experiencia educativa de alta calidad, un buen servicio al cliente y una atención personalizada pueden mejorar significativamente la percepción de la marca y fomentar la lealtad de los estudiantes y exalumnos.

1.7.8. Desarrollo de nuevos productos

Estrategia 1: Realizar un estudio detallado del mercado para identificar tendencias actuales y futuras en áreas artesanales específicas como gastronomía innovadora, técnicas avanzadas en belleza o moda.

Estrategia 2: Recopilar información de estudiantes actuales, exalumnos y empleadores sobre qué habilidades y conocimientos adicionales desean ver en los programas educativos.

Estrategia 3: Desarrollar prototipos de los nuevos productos educativos y probarlos con un grupo selecto de estudiantes, para evaluar su efectividad y realizar ajustes antes del lanzamiento completo al mercado.

1.7.9. Crear valor

Estrategia 1: Ofrecer certificaciones con aval de instituciones reconocidas y relevantes que aumenten el valor del certificado obtenido por los estudiantes al graduarse.

Estrategia 2: Mantener altos estándares en la enseñanza, asegurando que los programas educativos estén actualizados y sean relevantes para las necesidades del mercado laboral.

Estrategia 3: Incluir iniciativas de responsabilidad social corporativa que beneficien a la comunidad y al medio ambiente.

1.7.10. Fidelización

Estrategia 1: Utilizar las redes sociales, para mantener una comunicación constante con los estudiantes, y enviar información sobre eventos, oportunidades y noticias relevantes del instituto.

Estrategia 2: Dar seguimiento a estudiantes desde la inscripción hasta la graduación y ofrecer un constante asesoramiento académico y personalizado para resolver dudas y problemas.

Estrategia 3: Celebrar los logros académicos de los estudiantes a través de la entrega de reconocimientos en las ceremonias de graduación o realizar publicaciones en redes sociales, esto refuerza la motivación y el sentido de pertenencia a la institución.

1.8. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

En la presente tabla se analiza algunas de las estrategias presentadas en este capítulo mediante indicadores clave de desempeño, y son las siguientes:

| ESTRATEGIA | INDICADOR (KPI) | DESCRIPCIÓN | META ESPERADA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN |
|---|--|--|--|----------------------------------|
| Servicio Postventa | Índice de satisfacción de exalumnos | Evaluar la satisfacción mediante encuestas posteriores a la capacitación. | 85% de satisfacción como promedio | Al finalizar cada curso |
| Marketing / Anuncios en Facebook e Instagram | Costo por adquisición | Medir cuánto cuesta cada nuevo contacto o matrícula generada desde un anuncio. | \$2 por contacto máximo / \$10 por matrícula | Mensual |
| Marketing / Página web con inscripciones | Porcentaje de matrículas realizadas en línea | Porcentaje de estudiantes que completan su inscripción por el sitio web. | 30% de las matrículas totales | Trimestral |
| Captación / Talleres gratuitos de demostración | Porcentaje de matrículas post taller | Porcentaje de asistentes que se inscriben en un curso después de asistir a un taller gratuito. | 20% de total de asistentes | Al terminar cada taller gratuito |
| Repetición / Webinars o cursos cortos complementarios | Número de exalumnos inscritos | Cantidad de exalumnos que se inscriben a cursos complementarios. | 20 inscritos por trimestre | Trimestre |

1.9. Entorno empresarial macro

| | POSITIVO | NEGATIVO |
|------------------|---|---|
| POLITICO | <p>-Se ha implementado políticas para promover la educación técnica y profesional, reconociendo su importancia, es así que el Ministerio de Educación, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y el Ministerio de Trabajo crean el Plan Nacional de Educación y Formación Técnica y Profesional.</p> <p>- El gobierno impulsa iniciativas de desarrollo en los GAD parroquiales, esto aumenta la demanda y beneficia al instituto para atraer a más estudiantes.</p> <p>- Políticas que fomentan el emprendimiento y la innovación, focalizados principalmente en la entrega de créditos desde la banca pública. Este es el caso de "Impulso Joven", que ofrece créditos para emprendedores de 18 a 29 años, esto puede generar un aumento en la demanda de cursos especializados, como los que ofrece el Instituto Ártico.</p> | <p>-Incrementos en la regulación y fiscalización por parte de las autoridades gubernamentales, cumplir con las regulaciones estrictas puede ser un desafío adicional para el Instituto Ártico.</p> <p>-Si el gobierno decide reducir el financiamiento público para la educación técnica o cambiar las políticas de subsidios y ayudas, esto podría afectar la capacidad del instituto para ofrecer cursos a precios competitivos o mantener la calidad educativa.</p> <p>-En entornos políticos donde la corrupción y la burocracia son problemáticas, el Instituto Ártico puede enfrentar obstáculos adicionales en la obtención de permisos, licencias y en la ejecución de proyectos. Esto podría ralentizar el crecimiento y aumentar los costos operativos.</p> |
| ECONÓMICO | <p>-En Ecuador, el sector educativo está en expansión, con una creciente demanda de formación técnica y especializada. El Instituto Ártico puede beneficiarse de esta tendencia al ofrecer cursos en áreas demandadas.</p> <p>-Establecer asociaciones con empresas locales en sectores relevantes puede facilitar la integración de los estudiantes en el mercado laboral.</p> | <p>-La inflación en Ecuador incrementan los costos operativos del instituto, incluyendo el arriendo, suministros y salarios. Esto podría afectar los márgenes de beneficio y requerir ajustes en la estructura de precios.</p> <p>- En tiempos de crisis económica, las personas pueden reducir sus gastos en educación, afectando el número de estudiantes inscritos.</p> <p>-La entrada de nuevas instituciones educativas y la diversificación de programas educativos pueden intensificar la competencia. Esto podría presionar al Instituto Ártico a reducir precios o invertir más en</p> |

| | | |
|--------------------|---|--|
| | | marketing, afectando la rentabilidad. |
| SOCIAL | <p>-Existe un creciente interés en la formación técnica y profesional en áreas como gastronomía, belleza, pastelería y corte y confección. Esto se debe a la valorización de habilidades prácticas en el mercado laboral.</p> <p>-Al ofrecer cursos en áreas como gastronomía y pastelería, el instituto puede promover la cultura y tradiciones locales a través de su formación. Esto no solo fortalece la identidad cultural, sino que también puede atraer a estudiantes interesados en aprender sobre la riqueza cultural ecuatoriana.</p> <p>-El instituto puede adaptarse a las nuevas tendencias y demandas del mercado, como la formación en técnicas modernas de belleza o gastronomía, lo que podría atraer a estudiantes jóvenes y a aquellos interesados en las últimas tendencias en estos campos.</p> <p>-La creciente cultura de emprendimiento en Ecuador puede llevar a una mayor demanda de formación en áreas prácticas como gastronomía y pastelería. El Instituto Ártico puede ofrecer cursos específicos para emprendedores.</p> | <p>-Si bien el Instituto Ártico ofrece formación en áreas especializadas, el acceso a estas oportunidades puede estar limitado por factores económicos o geográficos.</p> <p>-La formación en habilidades específicas puede incrementar la competencia en el mercado laboral, especialmente en sectores saturados. Esto podría llevar a un exceso de profesionales en ciertas áreas, por ejemplo, en el área de belleza lo que reduce las oportunidades de empleo.</p> |
| TECNOLÓGICO | <p>- La integración de plataformas de aprendizaje en línea, software educativo y herramientas digitales puede enriquecer la experiencia de aprendizaje.</p> <p>- La tecnología permitiría al Instituto Ártico ofrecer cursos y programas a distancia, ampliando su alcance más allá de las limitaciones geográficas. Esto puede atraer a estudiantes de diferentes regiones del país.</p> | <p>-La desigualdad en el acceso a tecnología y a internet puede limitar la participación de algunos estudiantes en cursos en línea o el uso de herramientas digitales.</p> <p>- La adopción de nuevas tecnologías puede implicar altos costos iniciales para la compra de equipos, licencias de software y capacitación del personal.</p> <p>- La dependencia excesiva de herramientas digitales puede ser</p> |

| | | |
|------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas de marketing digital, como las campañas de publicidad en redes sociales y el marketing de contenidos, pueden ayudar al instituto a llegar a un público más amplio y a mejorar su visibilidad en el mercado. - La implementación de sistemas de gestión administrativa puede optimizar la administración de recursos, la gestión de estudiantes y la planificación de cursos. | <p>problemática, por ejemplo, problemas de conectividad. Esto puede interrumpir el proceso educativo y afectar la satisfacción de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La tecnología avanza rápidamente, y los equipos y software pueden volverse obsoletos en poco tiempo. El Instituto Ártico deberá realizar inversiones periódicas para mantenerse al día con las últimas tecnologías y evitar quedarse atrás en términos de oferta educativa. |
| AMBIENTAL | <ul style="list-style-type: none"> - El Instituto Ártico puede integrar principios de sostenibilidad y prácticas ambientales en sus cursos, especialmente en áreas como gastronomía, donde se pueden enseñar técnicas de cocina sostenible, o en belleza, donde se pueden promover productos ecológicos. - El instituto puede adoptar prácticas internas sostenibles, como el uso de materiales reciclables, la reducción de residuos, la eficiencia energética en sus instalaciones y el manejo responsable del agua. - Obtener certificaciones ambientales, puede posicionar al Instituto Ártico como un líder en prácticas sostenibles dentro del sector educativo. | <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades diarias del instituto, como la preparación de alimentos en cursos de gastronomía o el uso de productos de belleza, pueden generar residuos. La falta de una gestión adecuada de estos residuos puede contribuir a la contaminación y a problemas ambientales locales. - La operación del instituto requiere consumo de recursos como agua y energía. Un uso ineficiente de estos recursos puede tener impactos negativos en el medio ambiente, especialmente si no se implementan medidas de eficiencia y conservación. - En áreas como la belleza y la pastelería, el uso de productos químicos y materiales específicos puede llevar a problemas de manejo de desechos y contaminación si no se gestionan adecuadamente. |
| LEGAL | <ul style="list-style-type: none"> -La figura de la S.A.S. ofrece una mayor flexibilidad en comparación con otras formas jurídicas de empresas. Esto permite al Instituto Ártico adaptar sus estatutos y su estructura de gestión de manera más ágil, | <ul style="list-style-type: none"> - Aunque las S.A.S. tienen menos requisitos formales, aún deben cumplir con la normativa vigente, como las leyes laborales y fiscales. El incumplimiento de estas leyes puede resultar en sanciones y problemas legales |

| | | |
|----------------|--|---|
| | <p>facilitando la toma de decisiones y la adaptación a cambios en el entorno operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las S.A.S. en Ecuador tienen menos requisitos formales y administrativos en comparación con las sociedades anónimas tradicionales. Esto incluye menos regulaciones en la constitución y en la administración de la empresa, lo que puede reducir costos y simplificar procesos. - La forma jurídica de la S.A.S. está alineada con esfuerzos de modernización y simplificación legal en Ecuador. Esto puede facilitar el cumplimiento de normativas y regulaciones, promoviendo una mayor transparencia y confianza con los socios y clientes. | <p>que pueden afectar la operación del instituto.</p> <ul style="list-style-type: none"> -La flexibilidad en la gestión puede llevar a decisiones rápidas que, si no se toman con el debido cuidado, podrían resultar en problemas legales o financieros. La responsabilidad de los directores y administradores puede estar en riesgo si se toman decisiones que contravengan la normativa o que no se gestionen adecuadamente los recursos de la empresa. |
| LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> - El instituto puede contribuir significativamente a la creación de empleos en la comunidad, tanto directamente a través de la contratación de personal académico y administrativo, como indirectamente mediante la oferta de cursos que capaciten a nuevos profesionales en el sector. - Si el instituto cumple con la legislación laboral ecuatoriana, como el pago de salarios justos, beneficios sociales y la provisión de condiciones de trabajo adecuadas, puede fortalecer su reputación como empleador responsable y atraer talento calificado. - La implementación de buenas prácticas en términos de salud y seguridad ocupacional, así como el ofrecimiento de beneficios adicionales, puede aumentar la satisfacción y retención del personal. - El instituto puede fomentar la diversidad e igualdad de | <ul style="list-style-type: none"> - La complejidad y rigidez de la legislación laboral en Ecuador pueden presentar desafíos para el Instituto Ártico. La necesidad de cumplir con regulaciones detalladas, como la contratación, el pago de beneficios y la seguridad social, puede aumentar los costos administrativos y operativos. - El cumplimiento de la normativa laboral, que incluye beneficios como el décimo tercero, puede resultar en altos costos laborales para el instituto. Esto puede impactar la rentabilidad, especialmente si no se gestionan adecuadamente los gastos. - En un entorno educativo competitivo, el instituto puede enfrentar desafíos relacionados con la rotación de personal. La falta de incentivos adecuados, oportunidades de desarrollo profesional o un entorno de trabajo satisfactorio puede llevar a una alta rotación, afectando la |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>oportunidades al contratar personal sin discriminación, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo.</p> | <p>estabilidad y continuidad en la calidad de la enseñanza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La competencia por atraer talento calificado en áreas especializadas puede ser alta. El instituto podría enfrentar dificultades para contratar personal con las habilidades adecuadas, especialmente en un mercado laboral limitado. - Cambios en las leyes laborales, como nuevas regulaciones sobre salario mínimo, derechos de los trabajadores o requisitos de contratación, pueden requerir ajustes operativos y financieros. La adaptación a estos cambios puede implicar costos adicionales y ajustes en las prácticas laborales. |
|--|---|---|

Tabla 9 Entorno empresarial macro

CAPITULO 2

2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Lienzo CANVAS de Osterwalder

El Lienzo CANVAS de Osterwalder es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones visualizar su modelo de negocio de manera clara y concisa. Para el Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., implementar este modelo es crucial, ya que facilita la identificación de sus recursos clave, propuestas de valor y segmentos de clientes.

Al aplicar el Lienzo CANVAS, la institución puede estructurar sus ofertas de capacitación, optimizar sus procesos internos y alinear sus objetivos educativos con las necesidades del mercado laboral. Esto no solo mejora la experiencia del estudiante, sino que también potencia la efectividad de sus capacitaciones, asegurando que se adapten a las tendencias del sector y generen un impacto positivo en la comunidad. En resumen, el uso del Lienzo CANVAS es fundamental para que el Instituto pueda crecer, innovar y mantenerse relevante en un entorno educativo en constante cambio.



Figura 2 Lienzo CANVAS de Osterwalder

2.1.1. Propuesta de Valor

Situación actual: El Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. se distingue por su enfoque en la capacitación especializada, ofreciendo programas en áreas artesanales que responden a la demanda del mercado laboral. El objetivo del Instituto es proporcionar a los estudiantes habilidades prácticas que les permitan destacarse en sus respectivos campos. La metodología de enseñanza se centra en la práctica, asegurando que los estudiantes obtengan el conocimiento desde la experiencia. La infraestructura del instituto permite un ambiente de aprendizaje óptimo, además que el equipo docente está conformado por profesionales con amplia experiencia y certificaciones relevantes, garantizando que los estudiantes reciban una educación de calidad.

Propuesta de mejoras: Ofrecer certificaciones con aval de instituciones ministeriales que validen las competencias adquiridas, para aumentar las posibilidades de empleabilidad. Con esta propuesta, se busca empoderar a los estudiantes, facilitando su acceso al mundo laboral y fomentando el emprendimiento, lo que a su vez contribuye a la mejora de la productividad en diversas industrias.

2.1.2. Segmentos de Clientes

Situación Actual: Los segmentos de clientes del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. son diversos y abarcan diferentes perfiles. En primer lugar, tenemos a los estudiantes que buscan capacitación en habilidades específicas, deseando mejorar su perfil laboral. Estos pueden incluir jóvenes que acaban de finalizar su educación secundaria o personas que desean cambiar de carrera. Además, el instituto se enfoca en emprendedores que desean adquirir conocimientos y habilidades para iniciar sus propios negocios en diferentes áreas. Finalmente, la comunidad local representa un segmento clave, incluyendo personas que desean desarrollar nuevas habilidades para su crecimiento personal y profesional. Al atender a estos distintos grupos, el instituto no solo contribuye al desarrollo individual de cada estudiante, sino que también impacta positivamente en la economía local y regional al generar mano de obra calificada y promover el emprendimiento.

Propuesta de mejoras: Ofrecer servicios a empresas que buscan capacitar a su personal para optimizar la productividad y mejorar la calidad de sus servicios. También ofrecer sus servicios a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del cantón, para ser partícipes de los proyectos de capacitación.

2.1.3. Canales

Situación Actual: Los canales de comunicación y distribución del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. son fundamentales para conectar con los estudiantes y promover los programas de capacitación. Se cuenta con una página web, donde los usuarios pueden encontrar información sobre los cursos ofrecidos. Las redes sociales, como Facebook e Instagram, son herramientas clave para interactuar con la comunidad, compartir testimonios de graduados y promocionar eventos. Para aquellos que prefieren una interacción más directa, ofrecen asesoramiento personalizado en el instituto, donde los interesados pueden recibir orientación sobre los programas más adecuados para sus objetivos. Esta combinación de canales permite una comunicación efectiva, asegurando que nuestros servicios sean accesibles y que la información llegue de manera clara a nuestros diferentes segmentos de clientes.

Propuesta de mejoras: Mejorar la página web para que los interesados se puedan inscribir y acceder a noticias y actualizaciones sobre el instituto. Además, participar en ferias y exposiciones locales para dar a conocer la oferta educativa y generar interés en potenciales estudiantes.

2.1.4. Relaciones con Clientes

Situación Actual: Se ofrece asesoría individualizada para ayudar a cada estudiante a identificar el curso que mejor se alinea con sus intereses y objetivos profesionales. A través de publicaciones, se mantiene a la comunidad informada sobre nuevos cursos, asegurando que se sientan parte de un ecosistema educativo en constante evolución.

Propuesta de mejoras: El Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. debe enfocarse en construir relaciones sólidas y duraderas con sus estudiantes a través de un enfoque personalizado y de seguimiento constante. Durante el proceso de capacitación, mantener una comunicación abierta con los estudiantes, fomentando la retroalimentación y así mejorar continuamente los programas. Además, tras la finalización de los cursos, establecer un seguimiento con los graduados para conocer su experiencia y facilitar oportunidades laborales, creando una red de apoyo que va más allá de la capacitación. Esta estrategia de relaciones con clientes no solo contribuye a la satisfacción y el éxito de los estudiantes, sino que también potencia la reputación del instituto en la comunidad.

2.1.5. Flujos de Ingresos

Situación Actual: Los flujos de ingresos del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. se derivan de diversas fuentes. En primer lugar, las matrículas y mensualidades representan una parte significativa de los ingresos generados por la inscripción de estudiantes en los diferentes programas de capacitación. Los uniformes y la emisión de certificaciones también contribuyen a los flujos de ingresos, ya que se cobra una tarifa por la obtención de certificaciones que validan las competencias adquiridas por los estudiantes.

Propuesta de mejoras: Ofrecer cursos cortos o talleres para atraer a personas que buscan formación específica en áreas particulares, creando una fuente adicional de ingresos. Finalmente, establecer convenios con empresas que desean capacitar a sus empleados, lo que permite generar ingresos a través de contratos de formación. Este modelo diversificado de ingresos no solo asegura la sostenibilidad del instituto, sino que también permite invertir en la mejora continua de los programas y servicios, beneficiando a los estudiantes.

2.1.6. Recursos Clave

Situación Actual: Los recursos clave del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la institución y la entrega de una educación de calidad. En primer lugar, la infraestructura incluye aulas completamente equipadas y materiales adecuados, lo que crea un ambiente propicio para el aprendizaje. El personal docente es otro recurso esencial; se cuenta con profesionales altamente capacitados y con experiencia en sus áreas de especialización, lo que garantiza una formación de calidad. Además, se dispone de maquinaria que son vitales para la enseñanza práctica, permitiendo a los estudiantes experimentar y aplicar sus conocimientos.

Propuesta de mejoras: Obtener una red de contactos, que incluya alianzas con empresas locales y organizaciones comunitarias, facilitando el acceso a oportunidades laborales para los graduados. Estos recursos clave no solo sustentan la propuesta de valor, sino que también aseguran que están a la vanguardia de la educación técnica y profesional.

2.1.7. Actividades Clave

Situación Actual: Las actividades clave del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. son las acciones fundamentales que llevan a cabo para cumplir con la misión educativa y ofrecer servicios de calidad. En primer lugar, el desarrollo de cursos es esencial; esto implica la investigación y actualización constante de programas de capacitación que respondan a las

necesidades del mercado laboral y a las tendencias del sector. Las clases son otra actividad crítica, donde los docentes aplican metodologías prácticas para garantizar que los estudiantes adquieran habilidades relevantes. También se enfocan en la promoción y el marketing de los programas, utilizando diversas estrategias para atraer a nuevos estudiantes y mantener informada a la comunidad sobre nuevas oportunidades de capacitación. Estas actividades clave son las que permiten ofrecer una educación de alta calidad y mantener la posición en el sector de la capacitación.

Propuesta de mejoras: Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso de los estudiantes, asegurando que se cumplan los estándares de calidad en la formación.

2.1.8. Socios Clave

Situación Actual: Los socios clave del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. juegan un papel crucial en el éxito de las operaciones y en la ampliación de la oferta educativa. En primer lugar, establecen relaciones con proveedores de materiales, quienes suministran insumos necesarios para las capacitaciones, asegurando que los estudiantes tengan acceso a recursos de calidad.

Propuesta de mejoras: Colaborar con organizaciones comunitarias que los ayuden a ofrecer programas de capacitación a sectores específicos, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región. Mantener alianzas con empresas locales que buscan capacitar a sus empleados, facilitando la formación profesional y optimizando la productividad en el entorno laboral. Por último, las entidades gubernamentales serían socios importantes, ya que pueden ofrecer programas de apoyo y financiamiento que beneficien tanto al instituto como a los estudiantes. Estas colaboraciones no solo enriquecen la propuesta educativa, sino que también amplían las oportunidades para los egresados en el mercado laboral.

2.1.9. Estructura de costos

Situación Actual: La estructura de costos del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. está diseñada para asegurar la sostenibilidad de las operaciones y la calidad de los servicios. Los costos de infraestructura representan una parte significativa de los gastos, ya que incluye el mantenimiento. Los salarios del personal docente son otro gasto importante; invertir en profesionales altamente capacitados para garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad. Además, los costos asociados a los materiales, ya que necesitan recursos actualizados y adecuados para el aprendizaje práctico. También se destina una parte del presupuesto al marketing y la promoción de los programas, lo que es esencial para atraer nuevos

estudiantes y mantener nuestra presencia en la comunidad. Esta estructura de costos permite no solo operar de manera eficiente, sino también invertir en la mejora continua.

Propuesta de mejoras: Invertir en la capacitación del personal docente para la apertura de capacitaciones actualizadas.

2.2. Estructura de costo estándar

2.2.1. Depreciación y amortización de los activos fijos intangibles

| ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES A INVERTIR PARA TODOS LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | COSTO DE LA INVERSIÓN | VALOR DE DESECHO | VIDA UTIL EN AÑOS | DEPRECIACION/ AMORTIZACIÓN ANUAL POR ACTIVO |
|---|-----------------------|------------------|-------------------|---|
| ACTIVO 1: Equipamiento del aula de gastronomía | \$ 15.000,00 | \$ 1.500,00 | 10 | 1350 |
| ACTIVO 2: Equipamiento del aula de belleza | \$ 3.000,00 | \$ 500,00 | 5 | 500 |
| ACTIVO 3: Maquinaria para corte y confección | \$ 12.000,00 | \$ 1.200,00 | 10 | 1080 |
| ACTIVO 4: Materiales varios | \$ 5.000,00 | \$ 500,00 | 5 | 900 |
| ACTIVO 5: Mobiliario | \$ 8.000,00 | \$ 800,00 | 10 | 720 |
| ACTIVO 6: Mantenimiento de infraestructura | \$ 3.000,00 | \$ 500,00 | 20 | 125 |
| ACTIVO 7: Publicidad y marketing | \$ 5.000,00 | \$ - | 1 | 5000 |
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL POR AÑO | | | | \$9.675,00 |

Tabla 10 Depreciación y amortización de los activos fijos intangibles

2.2.2. Otros gastos indirectos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | VALORES ANUALES |
|---|---------------------|
| Arriendo | \$ 20.700,00 |
| Sueldos del personal administrativo | \$ 18.000,00 |
| Sueldo del personal docente | \$ 24.960,00 |
| Servicios de limpieza | \$ 2.880,00 |
| Materiales didácticos y de oficina | \$ 1.200,00 |
| Mantenimiento de maquinaria | \$ 300,00 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 68.040,00 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | |
| 1. DURANTE GENERACIÓN DE PEDIDOS | |
| Publicidad en redes sociales | \$ 18.000,00 |

| | |
|---|--------------|
| Creación de contenido para marketing | \$ 800,00 |
| Eventos y ferias de educación | \$ 300,00 |
| 2. DURANTE PROCESO DE VENTA | |
| Honorarios del personal de atención al cliente | \$ 5.520,00 |
| Capacitaciones al personal de ventas | \$ 500,00 |
| 3. DURANTE EL PROCESO POS VENTA | |
| Encuestas de satisfacción y retroalimentación | \$ 500,00 |
| TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | \$ 25.620,00 |
| TOTAL OTROS GASTOS INDIRECTOS | \$ 93.660,00 |
| NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS DE TODOS LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE SE VENDERÁN EN EL PERÍODO | 700 |
| TASA DE APLICACIÓN RESPECTIVA | \$ 133,80 |

Tabla 11 Otros gastos indirectos

2.2.3. Resumen de costos

| RESUMEN DE COSTOS POR PRODUCTO POR TANDA | |
|---|-------------------|
| PRODUCTO O SERVICIO 1 | |
| RUBRO | VALORES |
| MATERIALES DIRECTOS | \$ 1.64984 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 0.12041 |
| TOTAL COSTOS DIRECTOS POR UNIDAD | \$ 1.77025 |
| DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS POR UNIDAD | \$ 0.16125 |
| MATERIALES INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ - |
| OTROS GASTOS INDIRECTOS POR UNIDAD | \$ 133.80 |
| COSTO POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO | \$ 135.73 |

Tabla 12 Resumen de costos

El flujo de caja desarrollado en el marco de esta investigación se presenta en el capítulo 4, el cual corresponde al área de Gerencia Financiera, junto con su análisis respectivo.

2.3. Investigación de mercados

2.3.1. Objetivos de la investigación de mercados

La realización de la encuesta en el Instituto Ártico surge de la necesidad de comprender su posicionamiento en un entorno educativo cada vez más competitivo. Ante la preocupación de atraer y retener estudiantes, se establecieron tres objetivos clave para la investigación de mercados:

El primer objetivo, evaluar el posicionamiento de la marca en los estudiantes actuales, permite conocer cómo perciben los estudiantes la institución y qué atributos consideran más valiosos. Esto es esencial para identificar si la propuesta de valor del Instituto se está dando a conocer en los estudiantes.

El segundo objetivo, identificar fortalezas y debilidades de la marca, busca profundizar en las percepciones de los estudiantes sobre los aspectos positivos y negativos de su experiencia educativa. Este análisis es fundamental para crear estrategias que aprovechen las fortalezas y atiendan las debilidades.

Finalmente, el tercer objetivo, identificar ventajas competitivas y áreas de mejora, permitirá al Instituto no solo distinguirse de otras instituciones, sino también implementar cambios que fortalezcan su oferta educativa.

2.3.2. Fuentes de información

La información para este estudio se obtuvo principalmente a través de fuentes primarias, con el objetivo de recolectar datos específicos y relevantes que respondan a las inquietudes de la investigación de mercados. Se diseñó una encuesta dirigida a los estudiantes actuales, lo que permitió captar sus percepciones y experiencias de manera directa, garantizando que la información sea actual y pertinente.

La encuesta incluyó preguntas sobre satisfacción general, comunicación entre estudiantes y docentes, y la probabilidad de recomendar el Instituto. Este enfoque facilitó la obtención de datos cuantitativos que permiten un análisis detallado de la situación actual de la institución.

Aunque las fuentes secundarias, pueden complementar la investigación, en este caso se priorizó la recolección de datos primarios para abordar directamente las preguntas planteadas.

Así, la información recopilada proporciona una base sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias efectivas para el Instituto Ártico.

2.3.3. Diseño / Procedimiento

Dado que el objetivo principal era comprender el posicionamiento de la marca y la satisfacción de los estudiantes, se eligió la técnica de encuestas. Esta metodología es efectiva para recolectar datos cuantitativos y cualitativos de una muestra representativa de estudiantes matriculados.

La encuesta se estructuró para abordar aspectos clave, como la calidad de la formación, la atención administrativa y la comunicación con los docentes, lo que permite obtener información relevante y detallada. Además, el presupuesto disponible favoreció esta opción, ya que las encuestas son generalmente más económicas que métodos como entrevistas en profundidad o grupos focales.

2.3.4. Recogida de datos

En este estudio, la fase de muestreo y trabajo de campo fue esencial para asegurar la validez de los resultados. El colectivo objetivo consistió en los estudiantes actuales del Instituto, abarcando diversas disciplinas como belleza, corte y confección, gastronomía, panadería, diseño floral y alta costura. La muestra se definió utilizando la fórmula para muestras finitas, asegurando que fuera representativa de la población total.

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

K: 95% = 2.17

p: 0.50

q: 0.50

E: 0.03

N: 402

$$(2.17^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 402) \div (0.03^2(401) + 2.17^2 \times 0.50 \times 0.50) =$$

307.676196668

Las encuestas se realizaron los sábados, cuando hay mayor afluencia de estudiantes, y de manera paulatina para facilitar la participación. Para minimizar sesgos, se incluyó la participación de los instructores, quienes dirigieron la encuesta, lo que garantizó una mayor comodidad y confianza en los encuestados. Gracias a este enfoque, se logró recopilar información valiosa y precisa que respaldará la toma de decisiones estratégicas en el Instituto Ártico.

2.3.5. Interpretación

| GÉNERO | | | |
|-------------|----------------------------|---------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTA | % |
| 1 | MASCULINO | 66 | 21% |
| 2 | FEMENINO | 238 | 77% |
| 3 | PREFIERO NO DECIRLO | 4 | 1% |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 13 Género

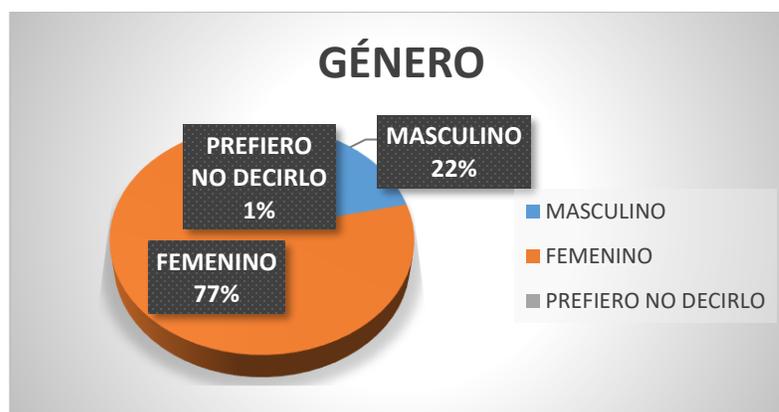


Figura 3 Género

La mayoría de los encuestados son mujeres con un 77%, mientras que solo el 21% son hombres. Esto sugiere un desbalance en la composición de género dentro del Instituto Ártico. Es importante comprender las razones detrás de esta disparidad, ya que puede influir en la dinámica del aula, las preferencias de los estudiantes y el enfoque de marketing. Solo un 1% de los encuestados prefiere no revelar su género. Esto indica una disposición general a identificarse, lo que puede ser útil para futuras encuestas.

| NIVEL EDUCATIVO ACTUAL | | | |
|------------------------|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | PRIMARIA | 34 | 11% |
| 2 | SECUNDARIA | 202 | 66% |
| 3 | PREGRADO | 56 | 18% |
| 4 | POSGRADO | 16 | 5% |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 14 Nivel Educativo

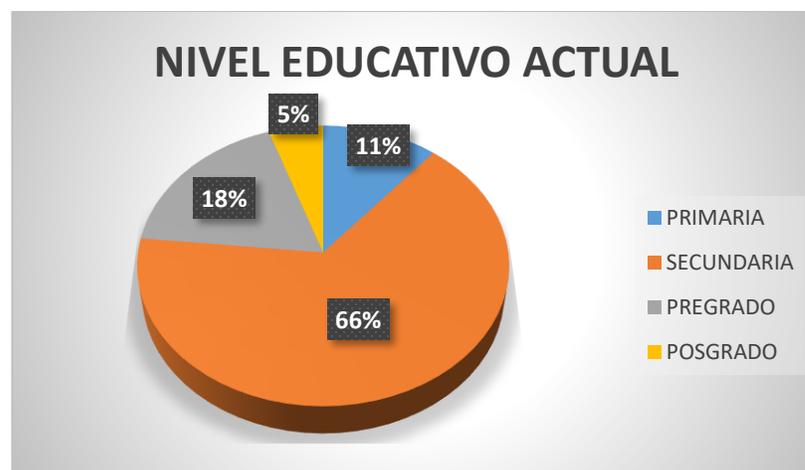


Figura 4 Nivel educativo actual

La mayoría de los encuestados provienen del nivel secundario, esto puede ser una oportunidad para desarrollar programas orientados a la transición de estudiantes de secundaria a la capacitación técnica o profesional. Solo un 18% de los estudiantes están en pregrado y un 5% en posgrado. Esto podría indicar que el Instituto tiene menos atractivo para aquellos que ya están en etapas más avanzadas de su educación. La presencia de estudiantes de primaria es baja, lo que es esperable si el Instituto se enfoca en capacitaciones más avanzadas.

| ¿CÓMO SE ENTERO DEL INSTITUTO ÁRTICO? | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | FACEBOOK | 234 | 76% |
| 2 | INSTAGRAM | 30 | 10% |
| 3 | RECOMENDACIÓN | 38 | 12% |
| 4 | TIKTOK | 6 | 2% |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 15 ¿Cómo se enteró del Instituto Ártico?

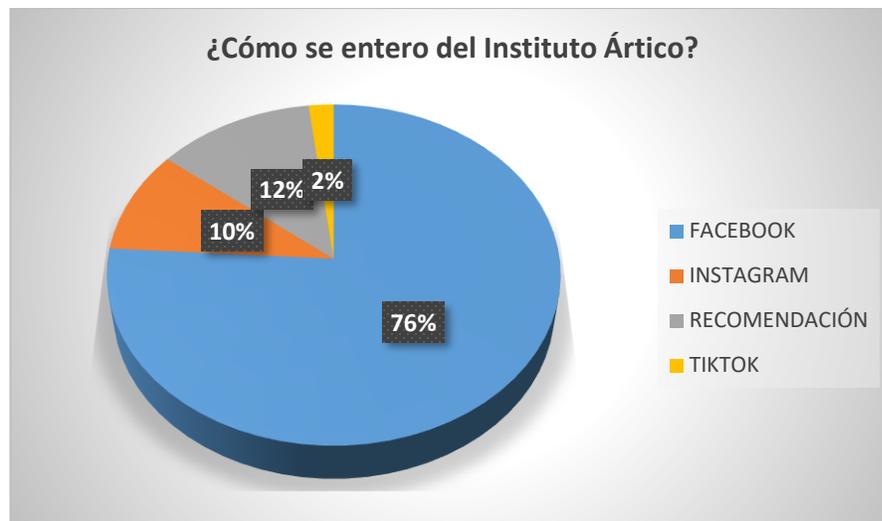


Figura 5 ¿Cómo se enteró del Instituto Ártico?

La mayoría de los estudiantes se enteraron del Instituto Ártico a través de Facebook. Esto sugiere que esta plataforma es un canal muy efectivo para llegar a su público objetivo. Es importante continuar o intensificar las estrategias de marketing en Facebook, ya que es la red social más influyente en la captación de estudiantes. Instagram con un 10% es un porcentaje menor en comparación con Facebook, pero sigue siendo relevante. Instagram puede atraer a un público más joven y visualmente orientado. Podría ser beneficioso desarrollar más contenido atractivo en Instagram para aumentar la visibilidad del Instituto en esta plataforma.

El hecho de que un 12% de los estudiantes haya llegado al Instituto por recomendación indica que hay una base de estudiantes satisfechos que están dispuestos a compartir su experiencia. Esto es una fortaleza, ya que las recomendaciones suelen ser una forma efectiva de marketing boca a boca, se recomienda fomentar más programas de referidos o testimonios podría ayudar a aumentar esta cifra. Con solo un 2%, TikTok es actualmente una fuente poco significativa de información para los estudiantes. Sin embargo, dada la popularidad creciente de esta plataforma entre los jóvenes, podría ser un área a explorar para futuras estrategias de marketing. Considerar crear contenido breve y atractivo en TikTok podría ayudar a captar la atención de una audiencia más joven.

Recomendaciones

- Continuar invirtiendo en contenido y publicidad en Facebook para atraer más estudiantes.
- Desarrollar estrategias para mejorar la presencia en Instagram, quizás con campañas visuales que resalten la vida estudiantil y los logros del Instituto.

- Implementar incentivos para que los estudiantes actuales recomienden el Instituto a sus amigos.
- Investigar cómo se puede utilizar TikTok para atraer a nuevos estudiantes, especialmente a los más jóvenes.

| ¿Qué atributos considera que mejor describen al Instituto Ártico? | | | |
|---|--------------------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | CALIDAD DE FORMACIÓN | 148 | 21 % |
| 2 | INFRAESTRUCTURA MODERNA | 66 | 10 % |
| 3 | INSTRUCTORES ALTAMENTE CAPACITADOS | 138 | 20 % |
| 4 | METODOLOGÍA PRÁCTICA Y PARTICIPATIVA | 164 | 24 % |
| 5 | BUEN AMBIENTE DE APRENDIZAJE | 176 | 25 % |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 692 | 100% |

Tabla 16 Atributos

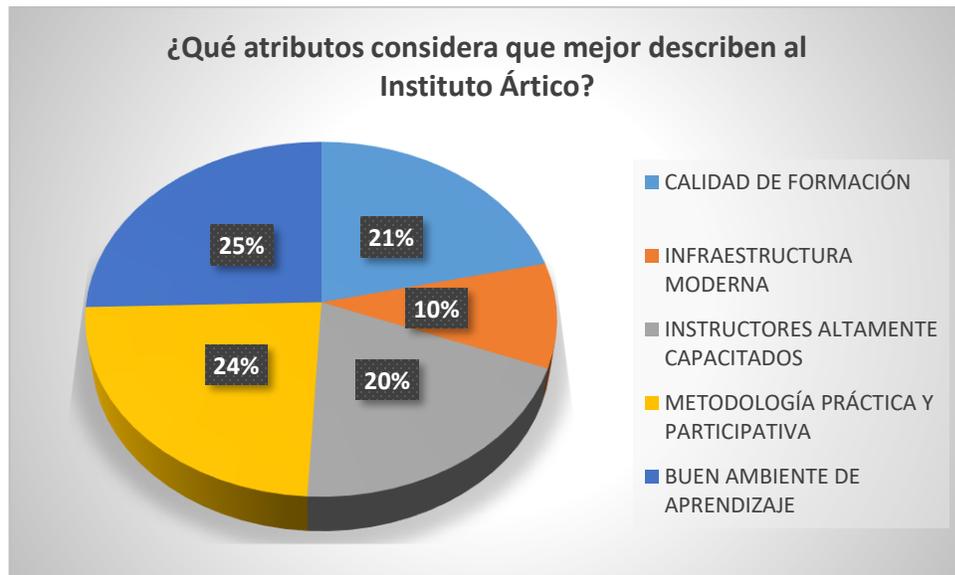


Figura 6 Atributos

Buen ambiente de aprendizaje con un 25%: Este atributo se destaca como el más importante. Los estudiantes valoran altamente un ambiente que fomente la colaboración y el apoyo mutuo. Esto sugiere que el Instituto Ártico ha creado un entorno positivo que puede ser un fuerte atractivo para nuevos estudiantes. Continuar promoviendo y mejorando este aspecto puede ser clave para mantener la satisfacción estudiantil.

Metodología práctica y participativa con un 24%: Este atributo también es muy valorado. Los estudiantes aprecian que la enseñanza sea activa y centrada en la práctica, lo que sugiere que el Instituto se enfoca en preparar a los estudiantes de manera efectiva para el mundo real. Resaltar esta metodología en el marketing y la comunicación del Instituto podría atraer a estudiantes que buscan una formación más dinámica y aplicada.

Calidad de formación con un 21%: Este atributo es crucial, ya que una buena calidad de formación es un factor determinante en la elección de una institución educativa. Aunque ocupa el tercer lugar, sigue siendo un pilar fundamental de la propuesta de valor del Instituto.

Instructores altamente capacitados con un 20%: La capacitación de los instructores es otro aspecto que los estudiantes consideran importante. Esto resalta la relevancia de contar con un equipo docente competente y actualizado. Asegurarse de que los instructores continúen en formación y desarrollo profesional puede ayudar a mantener esta percepción positiva.

Infraestructura moderna con un 10%: Aunque es el atributo menos mencionado, una infraestructura adecuada sigue siendo importante. La modernidad de las instalaciones puede influir en la experiencia del estudiante. Evaluar si hay oportunidades para mejorar la infraestructura y, al mismo tiempo, comunicar las características actuales que ya pueden ser atractivas para nuevos estudiantes.

Recomendaciones

- Destacar en la comunicación del Instituto cómo se fomenta un buen ambiente, incluyendo testimonios de estudiantes.
- Incluir ejemplos concretos de cómo se aplica la metodología práctica en el material promocional.
- Para mantener la calidad académica se recomienda implementar mecanismos de retroalimentación constante para asegurar que se cumple con las expectativas de calidad.
- Asegurar que los instructores reciban formación continua para mantener su alto nivel de competencia.
- Realizar una evaluación de la infraestructura actual y planificar mejoras si es necesario, comunicando las ventajas existentes.

| ¿Qué factor considera que hace al Instituto Ártico diferente o mejor en comparación con otras instituciones de capacitación? | | | | |
|--|---|-------------------|-------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO RESPUESTAS | DE | % |
| 1 | CALIDAD DE FORMACIÓN | | 144 | 14% |
| 2 | METODOLOGÍA PRÁCTICA | | 182 | 17% |
| 3 | CONTENIDO ACTUALIZADO EN TEMARIOS Y SILABOS | | 56 | 5% |
| 4 | UBICACIÓN CONVENIENTE | | 66 | 6% |
| 5 | INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES DE CALIDAD | | 94 | 9% |
| 6 | MATERIALES Y EQUIPOS MODERNOS | | 114 | 11% |
| 7 | DISPONIBILIDAD DE PARQUEADERO | | 100 | 9% |
| 8 | INSTRUCTORES ALTAMENTE CAPACITADOS | | 154 | 14% |
| 9 | ATENCION AL CLIENTE | | 76 | 7% |
| 10 | PRECIOS | | 78 | 7% |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | | 1064 | 100% |

Tabla 17 Factores

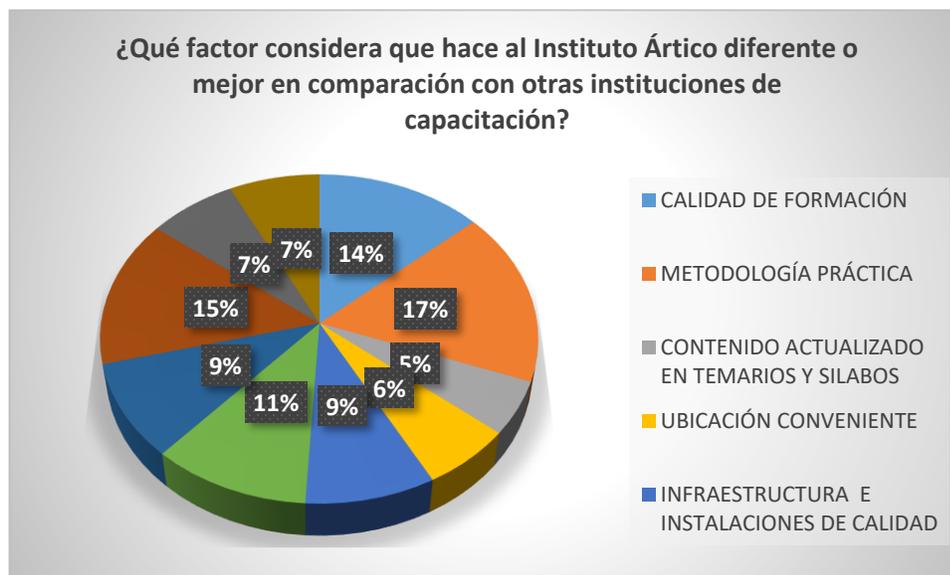


Figura 7 Factores

Metodología práctica con un 17%: Este factor es el más mencionado, lo que refuerza la percepción de que la enseñanza activa y aplicada es un diferenciador clave del Instituto Ártico. Los estudiantes valoran la capacidad de aprender a través de la práctica. Continuar destacando esta metodología en la comunicación y marketing del Instituto puede atraer a más estudiantes.

Instructores altamente capacitados con un 14%: Al igual que la calidad de formación, este factor es muy valorado y refuerza la idea de que contar con un equipo docente competente es un fuerte diferenciador. Seguir promoviendo la formación y desarrollo de los instructores, y resaltar su experiencia en el marketing.

Calidad de formación con un 14%: Este factor es esencial en la percepción de cualquier institución educativa. La importancia de ofrecer una educación de alta calidad es fundamental para la atracción de estudiantes. Mantener y mejorar la calidad académica y comunicar los resultados positivos y testimonios de estudiantes que reflejen esta calidad.

Materiales y equipos modernos con un 11%: Un porcentaje significativo de estudiantes considera que tener acceso a materiales y equipos de calidad es un factor diferenciador. Esto sugiere que la modernización de recursos es valorada. Asegurarse de que los recursos estén siempre actualizados y disponibles para los estudiantes, comunicando estas ventajas.

Infraestructura e instalaciones de calidad con un 9%: Aunque no es el factor más mencionado, una buena infraestructura es importante para la experiencia de aprendizaje. Esto puede influir en la comodidad y funcionalidad del entorno educativo.

Factores como la ubicación, atención al cliente, precios y disponibilidad de parqueadero son menos significativos en comparación con los anteriores. Sin embargo, siguen siendo relevantes y pueden influir en la decisión de algunos estudiantes. Considerar estas áreas para mejorar, aunque no sean los principales diferenciadores, pueden contribuir a una experiencia más completa.

Recomendaciones

- Asegurar que se comunique la calidad y experiencia de los instructores a los futuros estudiantes.
- Implementar evaluaciones periódicas para asegurar la calidad de formación y comunicar los resultados.
- Invertir en recursos didácticos modernos y comunicar estos avances.
- Resaltar las instalaciones en el material promocional.

| ¿Qué aspectos del Instituto Ártico cree que podría mejorar? | | | |
|---|--|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO | 90 | 23% |
| 2 | ACTUALIZACION DE TEMARIOS O SÍLABOS | 42 | 11% |
| 3 | UBICACIÓN Y ACCESIBILIDAD | 66 | 17% |
| 4 | CALIDAD DE LOS INSTRUCTORES | 16 | 4% |
| 5 | DISPONIBILIDAD DE MATERIALES Y EQUIPOS | 60 | 15% |
| 6 | UNIFORMES | 48 | 12% |
| 7 | PRECIOS Y FACILIDADES DE PAGO | 68 | 17% |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 390 | 100% |

Tabla 18 Aspectos



Figura 8 Aspectos

Instalaciones y equipamiento con un 23%: Este es el aspecto que más estudiantes mencionan como área de mejora. La percepción de que las instalaciones y los equipos necesitan actualización o mejora indica que esto es una preocupación significativa. Evaluar el estado actual de las instalaciones y planificar inversiones para modernizarlas puede ayudar a mejorar la satisfacción.

Ubicación y accesibilidad con un 17%: La ubicación y el acceso son importantes para muchos estudiantes. Esto puede afectar la decisión de inscripción y la asistencia regular a clases. Considerar soluciones para mejorar el acceso, como información sobre transporte público o señalética en las cuadras cercanas al instituto.

Precios y facilidades de pago con un 17%: La percepción de que los precios y las opciones de pago pueden ser un obstáculo indica que la accesibilidad financiera es un tema relevante. Evaluar las políticas de precios y considerar opciones de financiamiento o becas podría hacer que la educación sea más accesible.

Disponibilidad de materiales y equipos con un 15%: La falta de materiales y equipos adecuados es otra área que necesita atención. Asegurarse de que los estudiantes tengan acceso a los recursos necesarios para su aprendizaje es fundamental. Hacer un inventario de los materiales y equipos disponibles y actualizar aquellos que no cumplan con las expectativas.

Uniformes con un 12%: La preocupación por los uniformes puede reflejar una necesidad de actualizar la imagen institucional o mejorar la calidad de los mismos. Evaluar el diseño y la calidad de los uniformes, tal vez realizando encuestas para conocer las preferencias de los estudiantes.

Actualización de temarios o sílabos con un 11%: La necesidad de actualización sugiere que los estudiantes desean un contenido más relevante y alineado con las tendencias actuales del mercado laboral. Implementar un proceso de revisión regular de los temarios y sílabos.

Calidad de los instructores con un 4%: Aunque este factor tiene un porcentaje bajo en comparación con los otros, es importante no descuidarlo. Puede indicar que, si bien muchos instructores son competentes, hay espacio para mejorar. Ofrecer formación continua para los instructores y fomentar la retroalimentación de los estudiantes sobre su desempeño.

Recomendaciones

- Priorizar la modernización de instalaciones y equipamiento para mejorar la experiencia de aprendizaje.
- Buscar maneras de mejorar la accesibilidad y la ubicación para facilitar el acceso a los estudiantes.
- Considerar opciones de financiamiento y becas para atraer a más estudiantes.
- Asegurar que los estudiantes tengan acceso a materiales modernos y uniformes de calidad.
- Establecer un proceso de actualización regular de los contenidos académicos.

| ¿Como calificaría el soporte y atención que recibe por parte del personal administrativo del Instituto Ártico? | | | |
|--|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | EXCELENTE | 200 | 65% |
| 2 | BUENA | 106 | 34% |
| 3 | REGULAR | 2 | 1% |
| 4 | MALA | | |
| 5 | MUY MALA | | |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 19 Soporte y atención



Figura 9 Soporte y atención

Un 65% de los estudiantes califican el soporte y atención como "excelente", mientras que un 34% lo considera "bueno". Esto indica que la mayoría de los estudiantes están satisfechos con la atención que reciben del personal administrativo. El Instituto Ártico tiene un equipo administrativo efectivo y receptivo, lo cual es un punto fuerte en la experiencia estudiantil.

Solo un 1% de los estudiantes califican el soporte como "regular", y no hay calificaciones de "mala" o "muy mala". Esto sugiere que las deficiencias en el servicio son mínimas y que la gran mayoría de los estudiantes no tiene quejas significativas. Aunque la calificación es en general positiva, es importante investigar por qué un estudiante calificó el soporte como "regular" para entender y mejorar cualquier posible deficiencia.

Recomendación

- Considerar la posibilidad de reconocer y recompensar al personal administrativo por su excelente desempeño puede motivarlos a mantener su alto nivel de atención.

| COMUNICACIÓN ENTRE ESTUDIANTES Y DOCENTES | | | |
|---|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | EXCELENTE | 224 | 73% |
| 2 | BUENA | 80 | 26% |
| 3 | REGULAR | 4 | 1% |
| 4 | MALA | | |
| 5 | MUY MALA | | |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 20 Comunicación

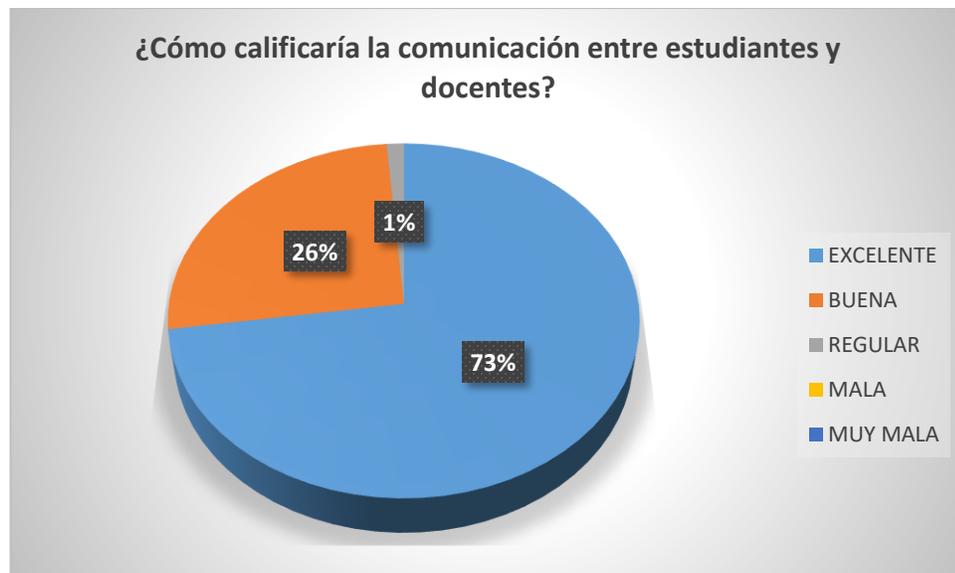


Figura 10 Comunicación

Un 73% de los estudiantes califican la comunicación como "excelente", y un 26% como "buena". Esto indica un alto nivel de satisfacción con la interacción entre estudiantes y docentes. La comunicación efectiva es crucial para el aprendizaje, y estos resultados sugieren que los docentes están haciendo un buen trabajo al facilitar el diálogo y la interacción.

Solo un 1% de los estudiantes considera la comunicación como "regular", y no hay calificaciones de "mala" o "muy mala". Esto indica que las deficiencias en la comunicación son mínimas. Aunque la mayoría está satisfecha, sería útil explorar el motivo detrás de la calificación "regular" para abordar cualquier inquietud que pueda haber.

Recomendación

- Resaltar el buen desempeño de los docentes en la comunicación puede motivarlos a seguir manteniendo altos estándares.

| ¿Cómo calificaría su experiencia en general en el Instituto Ártico hasta ahora? | | | |
|---|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | TOTALMENTE SATISFECHO | 144 | 47% |
| 2 | MUY SATISFECHO | 144 | 47% |
| 3 | NEUTRAL | 18 | 6% |
| 4 | POCO SATISFECHO | 2 | 1% |
| 5 | NADA SATISFECHO | | |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 308 | 100% |

Tabla 21 Experiencia

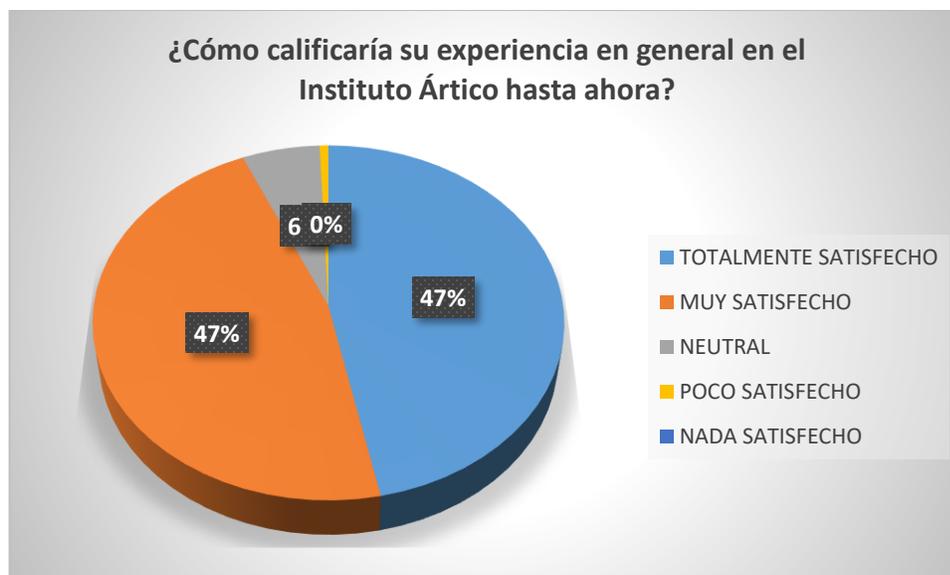


Figura 11 Experiencia

Un 94% de los estudiantes se sienten "totalmente satisfechos" o "muy satisfechos" con su experiencia en el Instituto. Este es un indicativo claro de que la mayoría de los estudiantes tiene una opinión muy positiva sobre su tiempo en la institución. Este alto nivel de satisfacción puede ser un fuerte argumento en las estrategias de marketing y promoción del Instituto.

Solo un 1% se declara "poco satisfecho", y no hay estudiantes que se sientan "nada satisfechos". Esto sugiere que las áreas de mejora son mínimas y que la experiencia general es muy positiva. Aunque la insatisfacción es mínima, es recomendable investigar por qué un estudiante se siente "poco satisfecho" para abordar el problema.

Un 6% se siente "neutral", lo que podría indicar que algunos estudiantes aún están evaluando su experiencia o que hay aspectos que no han sido completamente satisfactorios. Recopilar más información sobre las razones detrás de la neutralidad podría proporcionar información valiosa para futuras mejoras.

Recomendación:

- Realizar un seguimiento con aquellos que se sienten "poco satisfechos" para entender sus preocupaciones y trabajar en soluciones.

| ¿Con que probabilidad recomendaría el Instituto Ártico a un conocido, familiar o amigo interesado en capacitaciones? | | | |
|--|----------------------------|----------------------|-------------|
| # DE OPCIÓN | FRECUENCIA | NÚMERO DE RESPUESTAS | % |
| 1 | MUY ALTA | 152 | 50% |
| 2 | ALTA | 136 | 44% |
| 3 | NEUTRAL | 18 | 6% |
| 4 | BAJA | | |
| 5 | MUY BAJA | | |
| | TOTAL DE RESPUESTAS | 306 | 100% |

Tabla 22 Recomendación



Figura 12 Recomendación

Un 94% de los estudiantes califica su probabilidad de recomendar el Instituto como "muy alta" o "alta". Esto indica una fuerte lealtad y satisfacción general con la experiencia educativa. La alta probabilidad de recomendación es un indicador positivo de la percepción de calidad del Instituto y puede ser utilizado como un argumento de venta clave en la promoción del mismo.

Solo un 6% de los estudiantes se consideran "neutrales". Esto sugiere que la gran mayoría de los encuestados tiene una opinión positiva clara sobre el Instituto. Sería beneficioso investigar por qué algunos estudiantes se sienten neutrales.

CAPITULO 3

3. MARKETING ESTRATÉGICO

3.1. Matriz Mackinsey-Ge

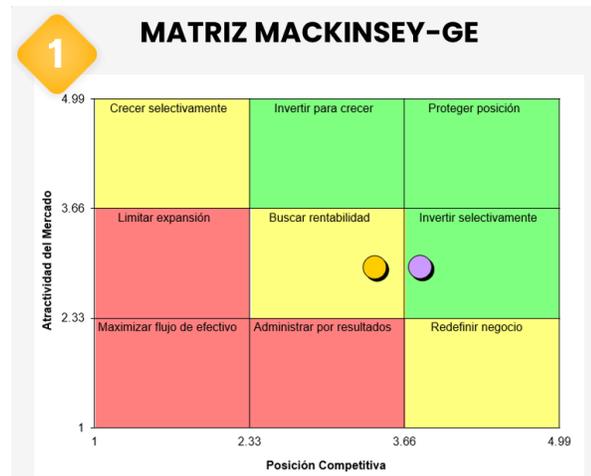


Figura 13 Matriz Mackinsey-Ge

Posición actual: Buscar rentabilidad e invertir selectivamente

La matriz AC indica que es necesario concentrarse en mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que puede estar enfrentando algún desafío en áreas como la gestión, gastos, fijación de precios, ubicación y más.

En esta situación es crucial un análisis exhaustivo de la empresa y producto, sobre todo los costos, la segmentación de mercado, gestión y precios, con ello aplicar estrategias para buscar mejorar la rentabilidad, como: reducir costos innecesarios, optimizar los procesos operativos, revisión de precios, segmentar, innovar para diferenciarse, mejorar la gestión de flujo de efectivo.

3.2. Mapa Perceptual

Dimensiones:

(X): Servicio al cliente: Refleja las respuestas a consultas, necesidades y preocupaciones de estudiantes y clientes potenciales, asegurando una experiencia educativa satisfactoria y de apoyo.

(Y): Calidad: Se refiere al nivel de excelencia en la educación y formación, cuando los programas son relevantes, actualizados y proporcionen habilidades prácticas y certificaciones reconocidas en el mercado laboral.

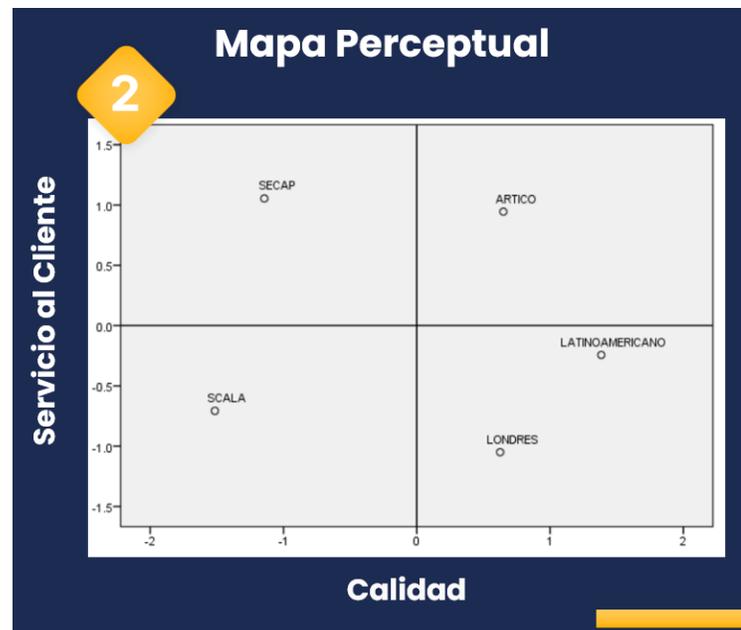


Figura 14 Mapa perceptual

En el mapa perceptual en función de las variables calidad, y servicio al cliente encontramos a la empresa en una posición favorable, características a tomar en cuenta para impulsar dichas áreas y usarlas a su favor.

3.3. Estrategia de Segmentación

| VARIABLES TRADICIONALES | SEGMENTO |
|----------------------------|--|
| Geografía | Provincia del Azuay Azogues, Provincia del Cañar |
| Demografía | Jóvenes y adultos con diferentes niveles educativos, ingresos medio a medio-alto |
| Psicografía | Personas interesadas en mejorar sus habilidades profesionales o iniciar nuevos emprendimientos. |
| Comportamental | Personas interesadas en cursos cortos que valoran la capacitación práctica y la mejora de habilidades directamente aplicables al mercado laboral. |
| Beneficios Buscados | Mejora de habilidades para mejorar la empleabilidad. Obtención de certificaciones reconocidas en el mercado. Herramientas y conocimientos para iniciar y gestionar negocios propios. |

Tabla 23 Estrategia de Segmentación

3.4. Estrategia de posicionamiento

Formación práctica de calidad: En áreas artesanales como gastronomía, panadería, pastelería, belleza, y corte y confección. Con docentes titulados y aulas equipadas, garantiza habilidades certificadas para el éxito laboral y empresarial, destacándose en el sector educativo por su enfoque práctico y efectivo.

3.5. Buyer Persona

| | | |
|--|---|--|
|  | <p>Historia: Ana, es ama de casa dedicada y organizada. Antes de casarse, trabajaba en una oficina administrativa, pero decidió enfocarse en su familia después de tener a sus dos hijos. Es conocida por su habilidad para mantener un hogar acogedor y bien cuidado.</p> | <p>Su trabajo se mide en función de: La limpieza y orden del hogar. La calidad y nutrición de las comidas preparadas. La felicidad y bienestar de la familia.</p> |
| | <p>Canal de comunicación favorito: Prefiere las redes sociales, especialmente Facebook y WhatsApp, donde se conecta con amigos y familiares para compartir consejos sobre la crianza de los hijos y recetas.</p> | <p>Metas u objetivos: Proporcionar un ambiente seguro y feliz para su familia. Mejorar constantemente sus habilidades culinarias y de gestión del hogar.</p> |
| <p>Ana Camposano Edad: 40 años Estado Civil: Casada Ciudad: Cuenca</p> | <p>Herramientas que necesita para trabajar: Teléfono con acceso a internet. Utensilios de cocina y productos de limpieza.</p> | <p>Dificultades principales: Equilibrar las responsabilidades del hogar con su tiempo personal. Encontrar tiempo para sí misma y sus intereses personales.</p> |
| <p>Me gusta estar en casa, cuidar de mis hijos y cocinar sus recetas favoritas.</p> | <p>Responsabilidades laborales: Limpieza diaria del hogar. Preparación de comidas y organización de la despensa. Cuidado de los niños, incluyendo actividades escolares. Gestión del presupuesto familiar y compras.</p> | <p>Puntos de dolor: Fatiga física y mental debido a la carga de trabajo constante. Sentirse subestimada o no valorada</p> |

Figura 15 Buyer Persona

3.6. Gestión del cliente

Situación actual: Clientes vulnerables

Cambio de local: El Instituto Ártico ha cambiado de ubicación, lo cual ha generado preocupación entre nuestros clientes, quienes perciben la nueva ubicación como un poco lejana.

La falta de familiaridad con la zona y la percepción de una mayor distancia han jugado un papel significativo en esta baja afluencia de clientes.

Situación futura: Clientes Estrella

La administración está consciente de estos desafíos y está evaluando estrategias para mejorar la accesibilidad y la visibilidad del nuevo local, con el objetivo de recuperar la confianza y el interés de su clientela habitual.



Figura 16 Gestión del Cliente

3.7. Matriz FCB

Implicación Fuerte + Atractividad emocional = Afectividad

Implicación fuerte: Precio

Atractividad emocional: Conexión profunda con la creatividad, la cultura, la experiencia sensorial, la conexión social y el bienestar personal.

Instituto Ártico cuenta con:

- Ambiente inspirador
- Equipos y tecnología moderna
- Instructores cualificados y apasionados
- Programas diversificados y atractivos
- Enfoque práctico y experiencial
- Enfoque en la cultura y tradición culinaria
- Eventos y actividades sociales
- Apoyo y reconocimiento

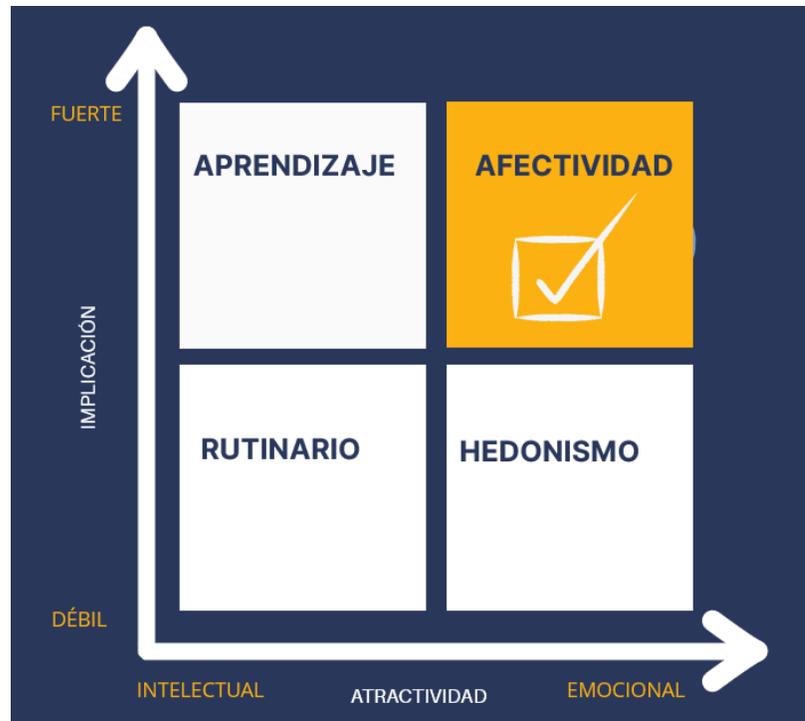


Figura 17 Matriz FCB

3.8. Justificación de mejoras al servicio existente

3.8.1. Mejora en el posicionamiento.

Estrategia de posicionamiento: Formación Práctica de calidad

Resultado esperado:

- Diferenciación en el mercado
- Atracción de estudiantes de Calidad
- Satisfacción y retención de estudiantes
- Mejora en la percepción de valor

La estrategia de posicionamiento del Instituto se centra en ofrecer formación práctica de calidad. Esto busca diferenciarlo en un mercado competitivo, atrayendo estudiantes de alto nivel y asegurando su satisfacción y lealtad. Mejorando la percepción de valor, el Instituto fortalece su reputación como líder en educación práctica, preparando a los estudiantes para el éxito profesional.

3.8.2. Mejora en la participación.

Estrategias:

- Talleres especializados
- Proyectos colaborativos
- Visitas guiadas a restaurantes, hoteles o cafeterías
- Prácticas en la industria
- Conferencias y charlas magistrales

Resultado esperado:

Se espera que los talleres especializados mejoren habilidades culinarias y confianza. Los proyectos colaborativos fomentarán habilidades de trabajo en equipo y creatividad empresarial. Las visitas guiadas proporcionarán experiencia profesional directa y aplicación práctica de conocimientos.

La estrategia para mejorar la participación en el Instituto incluye talleres especializados, proyectos colaborativos, visitas guiadas a establecimientos culinarios, prácticas industriales y conferencias magistrales. Se espera que estas actividades no solo mejoren habilidades culinarias y confianza, sino que también fomenten el trabajo en equipo, la creatividad empresarial, y proporcionen experiencia práctica.

3.8.3. Mejora en la experiencia del cliente.

Estrategias:

- Personalización de la experiencia
- Mejora de las instalaciones y equipos
- Enfoque en la calidad de la enseñanza
- Prácticas externas

Resultados esperados:

- Mayor satisfacción del cliente
- Incremento en la Reputación Institucional
- Mayor Recomendación
- Mejora en los Indicadores de Calidad Educativa

La estrategia para mejorar la experiencia del cliente en el Instituto incluye la personalización de la experiencia, la mejora de instalaciones y equipos, un enfoque continuo en la calidad de la enseñanza y la incorporación de prácticas externas. Se espera que estas iniciativas conduzcan a una mayor satisfacción del cliente, fortalezcan la reputación institucional, aumenten las recomendaciones positivas y mejoren los indicadores de calidad educativa, asegurando así una experiencia educativa enriquecedora y efectiva para todos los estudiantes.

3.8.4. Acciones principales

- Definir la propuesta de valor única
- Desarrollar un mensaje de posicionamiento claro
- Actualizar la identidad visual y de marca
- Implementar estrategias de comunicación
- Monitoreo y ajuste continuo
- Encuestas de satisfacción y feedback
- Mejorar las instalaciones y equipos
- Desarrollo profesional de instructores
- Programas de prácticas y experiencia laboral
- Eventos y actividades comunitarias
- Integración de tecnología educativa

Estas acciones están orientadas a mejorar y destacar la oferta educativa del Instituto de manera integral. Se centran en definir claramente qué hace única a la institución, comunicar ese valor de manera efectiva, actualizar su imagen visual, y utilizar diversas estrategias para llegar a su audiencia. Además, se busca obtener retroalimentación constante a través de encuestas de satisfacción, mejorar las instalaciones y equipamiento, capacitar continuamente a los instructores, ofrecer oportunidades de prácticas profesionales, organizar eventos para la comunidad, y adoptar tecnologías que enriquezcan el proceso de aprendizaje.

3.9. Estrategia de las 4P

| | |
|-----------------|--|
| PRODUCTO | <ul style="list-style-type: none"> • Curso de Panadería, pastelería y repostería • Modalidad: presencial - 100% práctico Duración: 4 meses • Aprenderá a realizar las recetas más comerciales del mercado • Incluye utensilios |
| | Su precio se define por su valor funcional, social y de experiencia. |

| | |
|------------------|--|
| PRECIO | |
| PLAZA | El curso se imparte en un lugar físico, un espacio dedicado a la enseñanza de técnicas de panadería y pastelería. |
| PROMOCIÓN | <p>Estrategia: Informar el valor de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folletos informativos • Publicidad: Facebook e Instagram |

Tabla 24 Estrategia de las 4P

3.10. Validación de consumidores

| NÚMERO | PRODUCTO | PRECIO | PLAZA | PROMOCIÓN |
|---------------|--|---|---|--|
| 1 | Sugiere clases entre semana. También propone la entrega de un recetario físico o digital. | Precio cómodo: le parece justo por el servicio que promete | Curso 100% presencial Habilitar modalidad online | Presencia en pantallas led publicitarias |
| 2 | Le gustaría clases virtuales | Precio costoso: si cumple con la calidad de las clases prácticas y de los productos | Curso 100% presencial | Folletos en emprendimientos de panaderías o cafeterías. |
| 3 | Necesita certificaciones con aval ministerial. Sugiere realizar visitas guiadas a panaderías locales. | Precio Asequible | Curso 100% presencial | Presencia en ferias gastronómicas o exposiciones de ofertas académicas |
| 4 | Propone incluir ingredientes en las clases prácticas. | Precio normal: Propone aumentar el valor de la | Curso 100% presencial | Presencia en redes sociales de mayor impacto actualmente |

| | | | | |
|---|---|--|-----------------------|---------------------------|
| | | mensualidad si se incluyen los ingredientes el curso | | como: Instagram y Tiktok. |
| 5 | Sugiere que cada estudiante realice las recetas de manera individual, con el fin de aprender todo el proceso por si solo. | Precio asequible: le parece muy bien el precio | Curso 100% presencial | Publicidad en radio |

Tabla 25 Validación de consumidores

3.11. Idea final en base al Mix de marketing

| | |
|-----------|--|
| PRODUCTO | <p>Curso de Panadería, pastelería y repostería</p> <p>Modalidad: presencial - 100% práctico</p> <p>Duración: 4 meses</p> <p>Aprenderá a realizar las recetas más comerciales del mercado</p> <p>Incluye utensilios</p> <p>Incluye ingredientes</p> <p>Incluye recetario digital</p> <p>Incluye visitas guiadas a panaderías locales</p> <p>Elaboración de las recetas de manera individual</p> |
| PRECIO | <p>Su precio se define por su valor funcional, social y de experiencia.</p> <p>Al precio de mensualidades haremos un aumento ya que incluiremos ingredientes.</p> |
| PLAZA | <p>El curso se imparte en un lugar físico, un espacio dedicado a la enseñanzade técnicas de panadería y pastelería.</p> |
| PROMOCIÓN | <p>Estrategia: Informar el valor de la experiencia Folletos informativos</p> <p>Publicidad: Facebook e Instagram, tiktok.</p> <p>Publicidad en pantallas led en lugares estratégicos de la ciudad, publicidad en radio y entrega de folletos en panaderías o cafeterías.</p> |

Tabla 26 Idea final en base al mix de marketing

Producto: El producto está bien estructurado para ofrecer una experiencia práctica y completa en la formación culinaria, con elementos adicionales como visitas guiadas que enriquecen el aprendizaje práctico.

Precio: El precio está alineado con los beneficios tangibles e intangibles que ofrece el curso, asegurando que los estudiantes valoren la inversión en su formación culinaria.

Plaza: La ubicación física adecuada facilita el acceso y la participación de los estudiantes, optimizando la experiencia de aprendizaje.

Promoción: Las estrategias de promoción son variadas y dirigidas correctamente para llegar al público objetivo, destacando los beneficios únicos del curso y aumentando la visibilidad del Instituto entre los potenciales estudiantes interesados en la gastronomía.

3.12. Desafíos

Costo y gestión de la publicidad: Uno de los desafíos podría ser el manejo del presupuesto destinado a la publicidad en múltiples plataformas como redes sociales, pantallas LED y radio.

Competencia en el mercado educativo gastronómico: Existe una competencia significativa en el mercado de cursos gastronómicos. Atraer y persuadir a potenciales estudiantes sobre las ventajas únicas del curso, como la modalidad práctica y la inclusión de utensilios e ingredientes, puede ser un desafío en un mercado saturado.

Efectividad de la distribución de folletos: La entrega de folletos en panaderías y cafeterías puede ser efectiva para llegar a un público interesado, pero garantizar que estos folletos realmente sean leídos y generen interés suficiente para una acción (como visitar el sitio web o contactar para más información) es un desafío adicional.

CAPITULO 4

4. GERENCIA FINANCIERA

4.1. Enunciado del caso - Proyecto

El Instituto Ártico, fiel a su compromiso con la formación práctica y el emprendimiento, sigue evolucionando y adaptándose a las necesidades del mercado. Así, el 02 de enero de 2025, se llevó a cabo una reunión de inicio de año, a la que asistió todo el personal administrativo, entre ellos Sara y José, propietarios del instituto y encargados de la gerencia del mismo. En esta reunión se discutieron las nuevas metas del instituto. Sara y José tenían en mente la expansión de la oferta educativa mediante la incorporación de cursos virtuales con clases en vivo a nivel nacional, en el área de la Pastelería, debido a los antecedentes de éxito que ha tenido en el instituto esta carrera.

Esta nueva inversión en la modalidad de cursos virtuales con clases en vivo en pastelería tiene como objetivo no solo ampliar la oferta educativa del Instituto Ártico a nivel nacional, sino también generar un impacto social positivo. Es así que, con esta modalidad, las personas que no tienen la posibilidad de desplazarse a la ciudad para recibir formación presencial podrán acceder a la capacitación desde sus localidades, rompiendo barreras geográficas. Al ofrecer esta opción en línea, las personas de comunidades más alejadas podrán formarse desde sus hogares. Una vez que terminen su capacitación, podrán emprender sus propios negocios, lo que ayudará a mejorar el bienestar económico y social de sus comunidades. Así, el instituto no solo contribuye a la formación de nuevos emprendedores, sino que también apoya al desarrollo de las zonas más apartadas, promoviendo oportunidades de crecimiento para todos.

Presentando así, la idea de inversión y su justificación para proyecto sostenible, es necesario realizar un análisis financiero que permita decidir si será factible o no la inversión. Antes de realizar el análisis, detallamos las características del curso.

4.1.1. Descripción del curso virtual con clases en vivo de pastelería

Gracias a la experiencia de Sara y José en la venta de cursos, se ha planteado un curso virtual de pastelería con características diseñadas para ofrecer una formación de alta calidad. Este curso tendrá una duración de 3 meses, con clases en vivo programadas los días jueves y viernes de 18:00 a 20:30. Durante este periodo, los estudiantes recibirán una formación práctica y dinámica, donde aprenderán las técnicas esenciales para dominar la pastelería. Las clases serán impartidas por un instructor especializado, quien realizará demostraciones en tiempo real,

brindando la oportunidad de interactuar directamente con los estudiantes y resolver dudas al momento.

El curso se habilitará 4 veces al año, permitiendo a los estudiantes acceder a la formación en diversos períodos del año. Las clases se transmitirán mediante la plataforma Zoom, lo que facilitará la participación en tiempo real desde cualquier lugar. El precio de inscripción será de \$200.00 por estudiante, un valor que se mantendrá fijo durante todo el análisis. Además, para dar mayor credibilidad y garantía sobre la calidad del curso brindado, se cobrará el 50% del valor total del curso después de transcurrido el primer mes de clases. El otro 50% podrá ser cancelado por el estudiante al finalizar el segundo mes de clases.

Este curso estará diseñado para ofrecer una experiencia educativa de alta calidad, con el objetivo de proporcionar a los participantes las habilidades necesarias para perfeccionar su técnica en pastelería, todo en un formato flexible y accesible.

En la reunión realizada a principios de año, todo el personal del instituto quedó convencido de que es una gran idea de inversión. Por lo tanto, se decidió proceder con la preparación del proyecto para su posterior análisis.

En su etapa técnica, se determinó que el nuevo proyecto no requería grandes inversiones, ya que el aula de pastelería ya contaba con la maquinaria básica necesaria para las clases virtuales en vivo. Tras realizar el análisis correspondiente, se estableció que los recursos adicionales necesarios serían los siguientes:

| ACTIVO | VALOR | VIDA UTIL |
|------------------------|--------------|------------------|
| Computadora | 1,200.00 | 5 |
| Cámara de alta calidad | 2,500.00 | 7 |
| Micrófono profesional | 300.00 | 5 |

Tabla 27 Activos

Para estos activos, se ha determinado que la depreciación se calculará utilizando el método de depreciación en línea recta, sin considerar ningún valor de salvamento, lo que permitirá distribuir el costo de manera uniforme durante su vida útil.

Los propietarios del Instituto han establecido que el presente proyecto tendrá la duración de 5 años, durante los cuales se realiza el análisis correspondiente. Tras este periodo, se espera poder vender la cámara de alta calidad en \$600.00.

Asimismo, como parte de la inversión inicial, se incluirá el capital de trabajo correspondiente a un mes, ya que se espera que el curso virtual comience a generar ingresos después del primer mes de clases. Para calcular el capital de trabajo, se han determinado los valores necesarios para cubrir los costos mensuales, tomando en cuenta los costos fijos y variables asociados con el curso virtual de pastelería.

4.1.2. Costos

Para el presente análisis se tomarán en cuenta los costos fijos mensuales, los cuales ascienden a \$768.00. Estos costos se consideran fijos ya que no dependen del volumen de ventas, es decir, no varían según el número de estudiantes inscritos. Estos costos se mantendrán fijos durante 3 años, posteriormente el pago al instructor se incrementará a \$300.00. Los costos fijos se detallan a continuación:

| RUBRO | COSTO MENSUAL FIJO |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| Instructor salario mensual | \$200.00 |
| Plataforma virtual (Zoom) | \$18.00 |
| Camarógrafo salario mensual | \$80.00 |
| Salarios al personal administrativo | \$470.00 |
| TOTAL: | \$768.00 |
| COSTO FIJO ANUAL: | \$9,216.00 (durante 3 años) |

Tabla 28 Costos fijos

Además, se detallan los costos unitarios por estudiante, bajo el supuesto de que se inscriban 20 estudiantes por curso, se han estimado en las siguientes cantidades, las cuales permanecerán constantes durante los próximos cinco años de análisis. Estos valores los consideraremos costos variables.

| RUBRO | COSTO POR CURSO | COSTO UNITARIO |
|--|------------------------|-----------------------|
| Ingredientes para las clases demostrativas | \$300.00 | \$15.00 |
| Marketing y publicidad | \$500.00 | \$25.00 |
| | Total: | \$40.00 |

Tabla 29 Costos unitarios

El estudio de mercado realizado indicó que se podrían vender 80 cursos virtuales inicialmente, con un aumento anual de la demanda del 12.5%. Según esta proyección, se estima que para el quinto año se alcanzará un total aproximado de 128 cursos vendidos.

4.1.3. Financiamiento del proyecto

Por otro lado, para financiar la expansión del Instituto Ártico, los propietarios, Sara y José, han decidido destinar \$1,000.00 como recursos propios, lo cual refleja su compromiso y confianza en el crecimiento del proyecto. Ellos esperan obtener un retorno mínimo del 20% sobre estos recursos propios. Sin embargo, dado que el monto total necesario para llevar a cabo el proyecto supera esta cantidad, se recurrirá a un préstamo bancario para cubrir la diferencia.

Para financiar esta diferencia, los propietarios planean solicitar el préstamo en la Cooperativa Jardín Azuayo, ya que aquí disponen de créditos para empresa pequeñas. El monto del préstamo será calculado como la diferencia entre el total de la inversión inicial menos los recursos propios que aportan los propietarios. La cooperativa ofrece el financiamiento con una tasa de interés anual del 12.77%, a un plazo de 60 meses para el repago del préstamo. La forma de amortización será bajo el sistema cuota fija (también conocido como sistema francés), lo que implica que el pago mensual será constante durante todo el período del préstamo, permitiendo una planificación financiera estable y predecible para el Instituto.

Para el análisis de la inversión del Instituto Ártico, se debe considerar que en Ecuador la obligación tributaria total, que incluye el 25% de impuestos y 15% de participaciones a los trabajadores, alcanza el 36.25%, este dato es esencial para hacer los cálculos respectivos.

4.1.4. Análisis de riesgo o sensibilidad

Escenario pesimista

Riesgo: Baja demanda de estudiantes y el impacto de inflación

Este curso virtual con clases en vivo de pastelería está diseñado para ofrecer una formación de calidad y generar un interés considerable. Sin embargo, existe la posibilidad de que la demanda no incremente como se había planificado. Por tal motivo, es necesario realizar un análisis de riesgo que contemple este escenario pesimista, en el que la cantidad de estudiantes se mantenga fija durante los 5 años. Además, se proyecta que para el año 2025 la inflación en Ecuador será del 2,2% porcentaje que se usará como referencia durante todo el periodo de análisis. El porcentaje de inflación es otro factor que debe tenerse en cuenta, ya que afectará tanto al precio del curso como a los costos variables asociados a este proyecto. Por ello, es esencial llevar a cabo un análisis de riesgo o sensibilidad.

4.2. Informe de resultados obtenidos

4.2.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para el curso virtual de pastelería es de 58 inscripciones. Esto significa que, para cubrir todos los costos fijos asociados con la creación y mantenimiento del curso, se debe vender al menos 58 plazas, durante el año.

| ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | |
|--|--------------|----------|-----------------|----------|
| PV unitario | 200 | | | 57.60 |
| CV unitario | 40.00 | | Ingresos | 11520 |
| | | | CV | 2304 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO = | CF | | CF | 9,216.00 |
| | PVu - CVu | | Utilidad | 0.00 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO = | 9,216.00 | | | |
| | 200-40 | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = | 57.60 | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES = | 11520 | | | |
| DATOS PARA EL GRÁFICO | | | | |
| | UNIDADES | INGRESOS | CF | CT |
| Cero | 0 | 0 | 9,216 | 9,216 |
| Cantidad de PE | 58 | 11,520 | 9,216 | 11,520 |
| Cantidad mayor al PE | 100 | 20,000 | 9,216 | 13,216 |

Tabla 30 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio

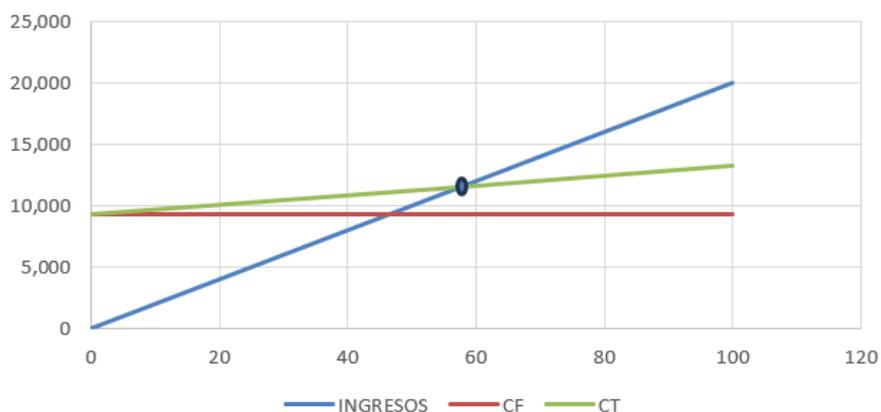


Figura 18 Punto de equilibrio

4.2.2. Inversión inicial

El total de costos variables mensuales es de \$266.67. Los costos fijos mensuales son de \$768.00 y el capital de trabajo mensual necesario para cubrir ambos costos es de \$1,034.67. La inversión inicial, que incluye activos fijos como la computadora, cámara y micrófono es de \$4,000.00.

Anualmente, los costos variables suman \$3,200.00, los costos fijos son \$9,216.00 y el total de costos (fijos y variables) asciende a \$12,416.00.

| | | |
|--|-----------------------|-----------------|
| INVERSION INICIAL | | 5,034.67 |
| Costo activos fijos | | 4,000.00 |
| Computadora | 1,200.00 | |
| Cámara de alta calidad | 2,500.00 | |
| Micrófono profesional | 300.00 | |
| Capital de trabajo (un mes) | | 1,034.67 |
| Materiales e insumos | Costo unitario | |
| Ingredientes | 15 | |
| Marketing y publicidad | 25 | |
| Total costos variables por unidad | 40.00 | |
| Unidades producidas mensualmente | 6.67 | |
| Total costos variables mensuales | 266.67 | |
| Costos fijos mensuales | 768.00 | |
| Costos fijos y variables anuales | | |
| Total costos variables anuales | | 3,200.00 |
| Total costos fijos anuales | | 9,216.00 |
| Total costos fijos + variables anuales | | 12,416.00 |

Tabla 31 Inversión Inicial

4.2.3. Depreciación

Para los activos necesarios para esta inversión, se ha calculado la depreciación anual utilizando el método lineal. Así, la computadora, con un costo de \$1,200.00 y una vida útil de 5 años, tendrá una depreciación anual de \$240.00. La cámara de alta calidad, con un costo de \$2,500.00 y una vida útil de 7 años, tendrá una depreciación anual de \$357.14. El micrófono profesional, con un costo de \$300.00 y una vida útil de 5 años, tendrá una depreciación anual de \$60.00. Por lo tanto, el gasto anual total de depreciación para estos tres activos será de \$657.14.

| DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | | | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| ACTIVO | VALOR COMPRA | GASTOS DEPRECIACION | DEPRECIACIÓN ACUMULADA | VL después de 5 años | Valor de Mercado |
| Computadora | 1,200.00 | 240 | 1,200 | 0.00 | |
| Cámara de alta calidad | 2,500.00 | 357 | 1,786 | 714.30 | 700.00 |
| Micrófono profesional | 300.00 | 60 | 300 | 0.00 | 0.00 |
| | TOTAL | 657.14 | | 714.30 | 700.00 |

Tabla 32 Depreciación

4.2.4. Flujos operativos

En el primer año, se prevé vender 80 cursos a \$200.00 cada uno, generando \$16,000.00 en ventas. Los costos variables serán de \$3,200.00 y los costos fijos de \$9,216.00. Después de aplicar impuestos del 36.25%, se espera una utilidad neta de \$1,865.87. El flujo de efectivo incremental del año 1 será de \$2,523.01, y para el año 5 alcanzará los \$6,668.76, reflejando el crecimiento gradual en la rentabilidad del proyecto. Este aumento continuo en los flujos de efectivo se debe al incremento anual de la demanda del 12.5%. Para estos cálculos también se tomó en cuenta el aumento en los últimos dos años de los costos fijos por el incremento en el salario del instructor.

| FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No. Unidades | 80 | 90 | 101 | 114 | 128 |
| Precio | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Ventas | 16,000.00 | 18,000.00 | 20,250.00 | 22,781.25 | 25,628.91 |
| Costos variables | 3,200.00 | 3,600.00 | 4,050.00 | 4,556.25 | 5,125.78 |
| Costos fijos excepto depreciación | 9,216.00 | 9,216.00 | 9,216.00 | 10,416.00 | 10,416.00 |
| Depreciación | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 |
| Utilidad Operativa | 2,926.86 | 4,526.86 | 6,326.86 | 7,151.86 | 9,429.99 |
| Impuestos y participaciones (36,25%) | 1,060.99 | 1,640.99 | 2,293.49 | 2,592.55 | 3,418.37 |
| Utilidad Neta | 1,865.87 | 2,885.87 | 4,033.37 | 4,559.31 | 6,011.62 |
| Depreciación | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 |
| FE INCREMENTALES | 2,523.01 | 3,543.01 | 4,690.51 | 5,216.45 | 6,668.76 |

Tabla 33 Flujos de efectivo operativos

4.2.5. Flujo terminal

En el análisis del flujo terminal, se considera el valor en libros de la cámara de alta calidad, que después de cinco años es de \$714.30, mientras que su valor de mercado es de \$600.00, lo que genera una pérdida de \$114.30. Esta pérdida permite un ahorro de impuestos de \$41.43, lo que ayuda a reducir el impacto de la venta. El flujo terminal total es de \$641.40.

| | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------|----|---------|-----------------------|
| FLUJO TERMINAL | 641.40 | | | | |
| Venta de los activos | 600.00 | | VM | 600.00 | |
| Impuestos y participaciones | 41.40 | | VL | 714.30 | |
| | | Utilidad/pérdida | | -114.30 | |
| | | Efectos tributarios | | -41.43 | (Ahorro de impuestos) |

Tabla 34 Flujo terminal

4.2.6. Costo de capital promedio ponderado

Para el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), se ha considerado la información proporcionada por la Cooperativa Jardín Azuayo, entidad en la que se planea solicitar el préstamo. El monto del préstamo es de \$4,034.67, cifra calculada como la diferencia entre el total de la inversión requerida y los recursos propios que los propietarios aportarán al proyecto. También se ha determinado el costo de la deuda después de impuestos, teniendo en cuenta la tasa impositiva y las participaciones correspondientes. Con estos datos, se aplica la fórmula para el cálculo del CCPP $ka = (wd * ki) + (ws * ks)$ lo que da como resultado un CCPP del 10%.

| CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP | | | | | |
|--|------------|--|----------------------------|------------------|-----------------|
| Costo de la deuda (Kd) | 13% | | | | |
| Costo deuda desp. Imp (ki) | 8.14% | | | | |
| | | | | | |
| Costo de rec. Propios (ks) | 20% | | Inversión requerida | | 5,034.67 |
| Participación deuda (wd) | 80% | | | Deuda | 4,034.67 |
| Particip. rec. Propios ws) | 20% | | | Recursos propios | 1,000.00 |
| CCPP (ka) | 10% | | | | |

Tabla 35 Costo de capital promedio ponderado

4.2.7. Evaluación del proyecto

Para calcular el Periodo de recuperación (PR), el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), se tomará en cuenta el costo de capital y los flujos de efectivo que se presentan a continuación:

| | | | | | | |
|--|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|
| FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO | -5,034.67 | 2,523.01 | 3,543.01 | 4,690.51 | 5,216.45 | 7,310.16 |
| Flujos acumulados | | | 6,066.03 | 10,756.54 | 15,972.99 | |
| Costo de capital | | | 10% | | | |

Tabla 36 Flujos de efectivo del proyecto

4.2.8. Periodo de Recuperación

La inversión se recuperará en su totalidad durante el segundo año, ya que al final del primer año se habrá recuperado \$2,523.01. En el segundo año, el flujo de efectivo será de \$3,543.01, lo que cubrirá el saldo pendiente de \$2,511.66. Al dividir el valor que falta por recuperar entre el flujo de efectivo del segundo año, se obtiene que la inversión se recuperará en aproximadamente el 71% de ese segundo año, lo que equivale a 9 meses. Es decir, la inversión se completará a lo largo de todo el primer año y los primeros 9 meses del segundo año.

| Periodo de recuperación | |
|--------------------------------|---|
| 1 | # de años enteros antes de la recuperación |
| 2,511.65 | Valor que falta por recuperar |
| 3,543 | FE del año en el que se recupera la inversión |
| 0.71 | Fracción de año |
| 9 | # de meses |
| Periodo de recuperación | 1 año y 9 meses |

Tabla 37 Periodo de recuperación

4.2.9. Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se han utilizado dos indicadores clave: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El Valor Presente Neto (VPN) es de \$11,564.62, lo que indica que el proyecto generará un valor adicional positivo de \$11,564.62 sobre la inversión inicial. Este valor positivo sugiere que el proyecto es rentable. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 66.83%, con lo que vemos que el proyecto ofrecerá una rentabilidad atractiva.

En base a estos dos indicadores, el criterio de decisión sería aceptar la inversión, ya que el proyecto generará beneficios significativos y puede ser una opción financieramente favorable.

| | |
|-------------------------|-----------|
| Valor presente neto | 11,564.62 |
| Tasa Interna de retorno | 66.83% |

4.2.10. Flujos de efectivo del inversionista

Tabla de amortización

Monto a financiar con el banco: 4,035

| Tabla de amortización sistema francés | | | | |
|---------------------------------------|-------------|-----------|--------------|---------------|
| CAPITAL | 4,034.67 | | | |
| TASA | 13% | | | |
| PLAZO | 5 | | | |
| AÑO | CUOTA TOTAL | PAGO INT. | PAGO CAPITAL | SALDO CAPITAL |
| 1 | 1,140.68 | 515.23 | 625.46 | 3,409.21 |
| 2 | 1,140.68 | 435.36 | 705.33 | 2,703.88 |
| 3 | 1,140.68 | 345.29 | 795.40 | 1,908.49 |
| 4 | 1,140.68 | 243.71 | 896.97 | 1,011.51 |
| 5 | 1,140.68 | 129.17 | 1,011.51 | 0.00 |
| | | 1,668.75 | | |

Tabla 38 Tabla de amortización francés

4.2.11. Flujos de efectivo del inversionista

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| FE DEL PROYECTO | -5,034.67 | 2,523.01 | 3,543.01 | 4,690.51 | 5,216.45 | 7,310.16 |
| Desembolso del préstamo | 4,034.67 | | | | | |
| Pago capital | | -625.46 | -705.33 | -795.40 | -896.97 | -1,011.51 |
| Pago interés (inc. aho. Imp.) | | -515.23 | -435.36 | -345.29 | -243.71 | -129.17 |
| Ahorro impuestos por intereses | | 328.46 | 277.54 | 220.12 | 155.37 | 82.35 |
| FE DEL INVERSIONISTA | -1,000.00 | 1,710.79 | 2,679.87 | 3,769.95 | 4,231.13 | 6,251.82 |

Tabla 39 Flujos de efectivo del proyecto

4.2.12. Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista

| | |
|-------------------------|-----------|
| Costo de capital | 10% |
| Valor presente neto | 12,171.43 |
| Tasa Interna de retorno | 214.44% |

Tabla 40 Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista

Con un VPN positivo de 12,171.43 y una TIR de 214.44%, vemos que el proyecto es muy rentable para el inversionista. No solo se recupera el dinero invertido, sino que también se genera una ganancia considerable. Además, la TIR alta muestra que el proyecto tiene un retorno mucho mayor que el costo de capital (10%), lo que lo convierte en una opción muy atractiva desde el punto de vista financiero.

4.2.13. Periodo de Recuperación

La inversión de 1,000.00 se recupera aproximadamente en 5 meses.

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|----------|----------|----------|-----------|----------|
| FE DEL INVERSIONISTA | -1,000.00 | 1,710.79 | 2,679.87 | 3,769.95 | 4,231.13 | 6,251.82 |
| Flujos acumulados | | | 4,390.65 | 8,160.60 | 12,391.74 | |
| Costo de capital | 10% | | | | | |
| Periodo de recuperación | | | | | | |
| 1 | # de años enteros antes de la recuperación | | | | | |
| -710.79 | Valor que falta por recuperar | | | | | |
| 1,711 | FE del año en el que se recupera la inversión | | | | | |
| -0.42 | Fracción de año | | | | | |
| 5 | # de meses | | | | | |

Tabla 41 Periodo de recuperación

4.2.14. Análisis de Sensibilidad

Escenario pesimista

Riesgo: Baja demanda de estudiantes y el impacto de inflación

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad, se mantendrá fijo el volumen de ventas, y se incluirá el impacto de la inflación en el precio y los costos variables.

| | | | | | |
|--|----------|--------|--------|--------|--------|
| INVERSIÓN INICIAL | 5,034.67 | | | | |
| Precio unitario | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Costo variable unitario | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Inflación | 2.20% | 2.20% | 2.20% | 2.20% | 2.20% |
| Factor de inflación | 1.022 | 1.044 | 1.067 | 1.091 | 1.115 |
| Precio ajustado por la inflación | 204.40 | 208.90 | 213.49 | 218.19 | 222.99 |
| Costos variables ajustados por inflación | 40.88 | 41.78 | 42.70 | 43.64 | 44.60 |

Tabla 42 Análisis de sensibilidad

Como resultado de este análisis, podemos observar cómo se ajustan tanto el precio como los costos variables, valores que utilizaremos para recalculamos los nuevos flujos de efectivo operativos. En este escenario, se conservará la proyección de ventas fija, eliminando la suposición de crecimiento.

| FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No. Unidades | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Ventas | 16,352.00 | 16,711.74 | 17,079.40 | 17,455.15 | 17,839.16 |
| Costos variables | 3,270.40 | 3,342.35 | 3,415.88 | 3,491.03 | 3,567.83 |
| Costos fijos excepto depreciación | 9,216.00 | 9,216.00 | 9,216.00 | 10,416.00 | 10,416.00 |
| Depreciación | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 |
| Utilidad Operativa | 3,208.46 | 3,496.26 | 3,790.38 | 2,890.98 | 3,198.19 |
| Impuestos y participaciones | 1,163.07 | 1,267.39 | 1,374.01 | 1,047.98 | 1,159.34 |
| Utilidad Neta | 2,045.39 | 2,228.86 | 2,416.37 | 1,843.00 | 2,038.85 |
| Depreciación | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 | 657.14 |
| FE INCREMENTALES | 2,702.53 | 2,886.00 | 3,073.51 | 2,500.14 | 2,695.99 |
| FE TERMINAL | | | | | 641.40 |

Tabla 43 Flujos de efectivo operativos

De igual manera presentamos las variaciones en cuanto a los valores de Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación, y para su cálculo tenemos también la variación en el Costo de capital promedio ponderado (CCPP):

| Ajuste de tasa de descuento por inflación | |
|---|--------|
| Ka | 10.50% |
| Ka ajustada por inflación | 12.70% |

Tabla 44 Costo de capital promedio ponderado

4.2.15. Periodo de Recuperación

La inversión se recupera en 1 año 10 meses, considerando los impactos de riesgo, tiempo que no varía significativamente al tiempo de recuperación en el escenario optimista (1 año 9 meses).

| Periodo de recuperación | | | | | | |
|---------------------------------|---|---------|-----------------------|---------|----------|---------|
| | FE 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| FE | 5034.67 | 2702.53 | 2886.00 | 3073.51 | 2500.14 | 3337.39 |
| Flujos acumulados | | | 5588.54 | 8662.04 | 11162.18 | |
| Periodo de recuperación | | | | | | |
| 1 | # de años enteros antes de la recuperación | | | | | |
| 2,332.13 | Valor que falta por recuperar | | | | | |
| 2,886 | FE del año en el que se recupera la inversión | | | | | |
| 0.81 | Fracción de año | | | | | |
| 10 | # de meses | | | | | |
| Tiempo de recuperación = | | | 1 año 10 meses | | | |

Tabla 45 Periodo de Recuperación

4.2.16. Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujos de efectivo | - 5,034.67 | 2,70 2.53 | 2,886 .00 | 3,073 .51 | 2,500 .14 | 3,337 .39 |
| Valor Presente Neto | 5,169 .02 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 48.61 % | | | | | |

Tabla 46 Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

El análisis de sensibilidad realizado al proyecto teniendo en cuenta los riesgos de baja demanda de estudiantes y el impacto de inflación, proporcionó información importante sobre su viabilidad, teniendo así, un valor VPN positivo a pesar de los ajustes, es decir, los flujos de efectivo futuros si generan un valor adicional de 5,169.02, esto representa que el proyecto no solo recuperará la inversión, sino que también generará beneficios. En cuanto al TIR vemos un valor de 48.61%, lo que representa que el proyecto después de considerar los impactos por los riesgos aun así refleja una rentabilidad atractiva y desde el punto de vista financiero este proyecto es altamente recomendable.

CONCLUSIÓN

La presente investigación ha permitido diseñar un plan estratégico integral orientado a fortalecer la competitividad del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S., una institución educativa con una sólida trayectoria en formación práctica en áreas como gastronomía, panadería, pastelería, belleza y corte y confección. A través del análisis de la dirección estratégica empresarial, plan de negocios, investigación de mercados, marketing y gestión financiera, se evidenció que el Instituto cuenta con una base institucional fuerte, pero que requiere modernización, planificación y visión a largo plazo para consolidarse en un entorno educativo cada vez más competitivo.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, se identificó la necesidad de implementar una planificación enfocada en el aprovechamiento de sus fortalezas como su infraestructura, metodología práctica, calidad docente y en la incorporación de innovaciones como estrategias de marketing digital, automatización de procesos y desarrollo de programas que respondan a las tendencias del sector educativo.

El estudio de mercado reveló un alto nivel de satisfacción entre los estudiantes actuales, lo cual respalda la propuesta educativa del Instituto. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora en la actualización de temarios, modernización de infraestructura y fortalecimiento de la comunicación institucional. Estas acciones permitirán mejorar la experiencia del estudiante y asegurar una mayor fidelización y captación de nuevos estudiantes.

Desde el enfoque del plan de negocios, se reafirma la viabilidad del Instituto como un actor clave en la formación técnica con impacto social, especialmente en la ciudad de Cuenca y sus alrededores. El énfasis en una formación centrada en la práctica y el emprendimiento ha sido fundamental para posicionar al Instituto como una alternativa real para quienes buscan una mejora profesional o el desarrollo de un negocio propio.

En cuanto al marketing estratégico, se concluyó que los elementos del mix de marketing están correctamente enfocados, pero requieren una implementación más consistente y profesional. Se recomienda reforzar las campañas promocionales, especialmente en redes sociales, y afianzar el valor diferencial del Instituto en todos los puntos de contacto con los potenciales estudiantes.

Finalmente, el análisis de gerencia financiera validó la factibilidad económica de implementar cursos virtuales en modalidad en vivo, lo cual abriría nuevas oportunidades para ampliar el alcance geográfico del Instituto sin comprometer la calidad formativa. La viabilidad del proyecto

está respaldada por indicadores positivos como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, incluso en escenarios pesimistas.

En conclusión, el Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S. se encuentra en un punto exacto para consolidar su crecimiento y responder eficazmente a las nuevas dinámicas del sector educativo. La aplicación de este plan estratégico integral permitirá a la institución optimizar sus recursos, fortalecer su posicionamiento en el mercado local y regional, diversificar su oferta educativa, y, sobre todo, garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Con una visión clara, una gestión eficiente y un compromiso con la calidad, el Instituto está en condiciones de liderar la educación técnica en su región y generar un impacto positivo en la vida de cientos de estudiantes y emprendedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, D. P. S. (2023). Competitive advantage in boutique hoteles. The case of Querétaro, México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 143–159. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.010>
- Armstrong, Gary., Kotler, Philip., & Mues Zepeda, Astrid. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Bonilla Jurado, D. M., Delgado Salcedo, N. D. R., & Fajardo Aguilar, G. M. (2020). Branding, un elemento necesario del marketing estratégico en la Cámara de Comercio de Ambato. *REVISTA ERUDITUS*, 1(2), 9–26. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.278>
- Gómez Romero, J. G. I., Tortolero Portugal, R., González Herrera, M. B., & Figueroa González, E. G. (2024). Transformational leadership and competitive strategies in mining companies. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 10(2), 222–238. <https://doi.org/10.29393/ran10-14tjr40014>
- Guerrero, W. A., Camacho-Galindo, S., Guerrero-Martin, L. E., Arévalo, J. C., Antônio, F., Fernandes, S., Saldanha Correa, E., Camilo, &, & Guerrero-Martin, A. (n.d.). Development of financial and administrative management strategies for business sustainability •. *Revista DYNA*, 91(234), 147–156. <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n234>
- Hurtado, J. (2014). Educación superior y educación general: Más allá del desafío de la productividad y la competitividad. *Revista de Estudios Sociales*, 50, 25–29. <https://doi.org/10.7440/res50.2014.05>

- Osterwalder, Alexander., Pigneur, Yves., Clark, Tim., & Smith, Alan. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Organizational leadership as a key element for strategic management. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 7(2), 62–67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Tapia Sánchez, B. (2018). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23174>
- Saldarriaga, M. E., & Rengifo, A. V. (2024). Planeación estratégica: herramienta para el éxito de las microempresas colombianas. *Re-vista Venezolana De Gerencia. RVG) Año 29 No. Especial*, 12, 1650–1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29>
- Triana, G. J. C., Hernández, F. A. N., Gómez, Y. A. C., Orjuela, L. C. A., & Daza, P. E. O. (2021). Key aspects of the business plan for entrepreneurship in the Colombian context. *Suma de Negocios*, 12(26), 41–51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA EDUCATIVA INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE CAPACITACIÓN ÁRTICO S.A.S**

Objetivos de la investigación de mercados:

1. Evaluar el posicionamiento de la marca en los estudiantes actuales y potenciales
2. Identificar fortalezas y debilidades de la marca
3. Identificar ventajas competitivas y áreas de mejora

ENCUESTA A ESTUDIANTES ACTUALES

1. **Edad:** _____

2. **Género:**
- Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no decirlo

3. **¿Qué curso está cursando actualmente en el Instituto Ártico?**

4. **Nivel Educativo actual**

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Posgrado |
| <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Otro |
| <input type="checkbox"/> Pregrado | (especificar) _____ |

5. **¿Cómo se enteró del Instituto Tecnológico de Capacitación Ártico S.A.S?**

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Eventos |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> Otro |
| <input type="checkbox"/> Recomendación | (especificar) _____ |

6. **¿Qué atributos considera que mejor describen al Instituto Ártico?**

(Seleccione los que aplique)

- Calidad de formación
- Infraestructura moderna
- Instructores altamente capacitados
- Metodología práctica y participativa
- Buen ambiente de aprendizaje
- Otro (especificar): _____

7. **¿Qué factor considera que hace al Instituto Ártico diferente o mejor en comparación con otras instituciones de capacitación?** (Seleccione los que aplique)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad de formación | <input type="checkbox"/> Disponibilidad de parqueadero |
| <input type="checkbox"/> Metodología práctica | <input type="checkbox"/> Instructores altamente capacitados |
| <input type="checkbox"/> Contenido actualizado en temarios o sílabos | <input type="checkbox"/> Atención al cliente |
| <input type="checkbox"/> Ubicación conveniente | <input type="checkbox"/> Precios |
| <input type="checkbox"/> Infraestructura e instalaciones de calidad | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Materiales y equipos modernos | (especificar) _____ |



8. **¿Cuál es el principal motivo por el que eligió al Instituto Ártico sobre otras opciones?**

9. **¿Qué aspectos del Instituto Ártico cree que podría mejorar?**

- Instalaciones y equipamiento
- Actualización de temarios o sílabos
- Ubicación y accesibilidad
- Calidad de los instructores
- Disponibilidad de materiales y equipos
- Uniformes
- Precios y facilidades de pago
- Otros (especificar) _____

10. **¿Como calificaría el soporte y atención que recibe por parte del personal administrativo del Instituto Ártico?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

11. **¿Cómo calificaría la comunicación entre estudiantes y docentes?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

12. **¿Cómo calificaría su experiencia en general en el Instituto Ártico hasta ahora?**

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Neutral
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

13. **¿Qué sugerencias tiene para mejorar la experiencia de los estudiantes en el Instituto Ártico?**

14. **¿Con que probabilidad recomendaría el Instituto Ártico a un conocido, familiar o amigo interesado en capacitaciones?**

- Muy alta
- Alta
- Neutral
- Baja
- Muy baja

¡Muchas gracias por su apoyo a este estudio!

Anexo 2: Estrategia de las 4P – Mockup

