



**Instituto Superior Tecnológico: Tarpuy Cultura
Plan de Negocio para optar por el grado de
Magíster en Administración de Negocios**

Alumnos: Carlos Garcés Ramírez, Nancy Guerrero Romero, Iván Herrera Castro, Emma Malpartida Benavides, Juan Pablo Manrique Málaga

30/05/2011

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
1. Análisis de la industria, clientes y competidores.....	3
a. Análisis de la industria.....	3
i. Tamaño.....	3
ii. Crecimiento.....	8
iii. Principales actores.....	11
iv. Tendencias.....	14
b. Análisis de los clientes.....	17
c. Análisis de la competencia.....	21
i. Competencia directa.....	22
ii. Sustitutos.....	26
iii. Matriz de competitividad.....	27
2. Descripción de la empresa y el producto.....	28
a. Descripción de la empresa.....	28
b. Descripción del producto o servicio.....	30
c. Propuesta de valor.....	31
d. Estrategia de entrada.....	33
e. Estrategia de crecimiento.....	33
3. Plan de Marketing.....	35
a. Estrategia de producto o servicio.....	35
b. Estrategia de precios.....	38
c. Estrategia de distribución.....	40
d. Promoción y publicidad.....	41
4. Plan de operaciones.....	42
a. Estrategia de operaciones.....	42
b. Tamaño de la operación.....	43
5. Estructura organizacional y equipo.....	45
a. Estructura organizacional.....	45
b. Equipo gestor.....	46
6. Riesgos críticos.....	47
a. Plan de mitigación.....	47
7. Oferta.....	49
8. Plan financiero.....	50

a.	Proyección de ingresos.....	50
b.	Proyección de egresos.....	52
i.	Inversión inicial.....	52
ii.	Costos variables.....	53
iii.	Sueldos de docentes y administrativos.....	55
iv.	Gastos operativos.....	56
c.	Costo de capital.....	57
d.	Proyección del flujo de efectivo.....	57
e.	Interpretación de los resultados.....	60
f.	Sensibilidad.....	60
g.	Financiamiento.....	62
9.	Anexos.....	64
10.	Bibliografía.....	84

Resumen ejecutivo

Tarpuy Cultura es un proyecto único en Perú. Consiste en desarrollar un Instituto Superior Tecnológico de Cultura Gastronómica y Arte Culinario, a través de un esquema no tradicional de enseñanza que integra conocimientos de alta calidad en gastronomía con los aspectos culturales que hacen única la cocina peruana, conectando al alumno con la exquisita biodiversidad que lo rodea. De esta manera, el objetivo de *Tarpuy* es difundir el arte culinario a sus alumnos y la cultura peruana a través de ellos.

Este proyecto nace como una oportunidad para generar valor en tres sectores: la gastronomía, el turismo y la educación privada. La gastronomía y el turismo en Perú, han sido en los últimos años, motores principales de la economía. El *boom* de la gastronomía peruana ha traído consigo un importante desarrollo económico. En el 2010 la cadena de valor de la gastronomía representó el 11.2% del producto bruto interno (PBI), generando US\$ 14.000 millones de dólares para el país y ocupando el 20% de la población económicamente activa (Arellano Marketing & APEGA, 2009). El sector turismo por su lado, representó en el mismo año el 7.4% del producto bruto interno (PBI), generando divisas por US\$ 9.800 millones de dólares y ocupando el 11% de la población económicamente activa (Mincetur, 2011). Estas industrias han mantenido un crecimiento sostenido y se estima que alcanzarán un crecimiento entre 10% y 12% anual para el 2018.

Acompañan a estas tendencias positivas dos fenómenos con son parte de la oportunidad identificada por *Tarpuy Cultura*: la necesidad de profesionalización de estos sectores en auge y el proceso de internacionalización que acompaña principalmente a la gastronomía peruana. En el rubro de restaurantes, por ejemplo, sólo el 38% de los empleados alcanza el nivel de educación superior demostrando que existe alta necesidad de profesionalización en este rubro. Por otro lado, ambos sectores de la economía son parte de la agenda del plan estratégico del país sumándose a una tendencia de internacionalización de la comida peruana y la marca país, capturando un mercado internacional tanto en el sector de la gastronomía como en el de turismo.

Tarpuy Cultura se suma a este proceso actuando como una institución educativa promotora del arte culinario dividiendo su mercado en una oferta internacional y nacional, enfocando esta última a las principales ciudades turísticas del Perú. Dentro de estos mercados, *Tarpuy* hace una propuesta de carreras profesionales asociados a la gastronomía y la cultura y cursos libres asociados al turismo gastronómico, identificando como mercado objetivo a tres segmentos distintos a los que se llegará con tres productos distintos: carrera técnica profesional (nacional), cursos libres de turismo gastronómico para extranjeros y carrera técnica profesional para extranjeros.

Tarpuy Cultura basa su propuesta de valor en una estrategia de diferenciación que lo definirá como el primer instituto en enfatizar el vínculo de la gastronomía con la cultura y tradiciones peruanas, en un ambiente innovador, ofreciendo programas que se desarrollan en las cuatro principales ciudades del país y con un especial interés por el mercado internacional. Con ello, se logrará además obtener los beneficios que otorga el *first moving advantage* en el mercado. La estrategia de diferenciación estará basada en la siguiente combinación de factores:

- Estándar internacional: *Tarpuy Cultura* espera competir con las mejores escuelas del mundo, considerando la sofisticación de este sector y los altos estándares de calidad que exige ello. Se contempla así, un programa educativo de alto valor competitivo e innovación, así como las certificaciones y asociaciones necesarias para validar este estándar.
- Empleabilidad: Consideramos que una de las necesidades principales de los estudiantes es aquella vinculada a su colocación en el mercado laboral. Es por ello que *Tarpuy Cultura* contará con Alumni, un centro de colocaciones y relaciones con el mercado laboral nacional e internacional, con el objetivo de hacer visible la diferenciación académica que se pretende incorporar en sus programas.
- Ingrediente cultural con sabor peruano: el programa académico de *Tarpuy Cultura* incluirá un diploma profesional en cocina peruana el cual se dictará en las cuatro sedes del instituto ubicadas en las principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo, enriqueciendo su aprendizaje con la cultura peruana.
- Aventura Culinaria: esta propuesta responde a la necesidad de diversión y deseos por conocer el país, identificada en nuestro segmento objetivo. Es por ello que el programa académico incluirá un diploma profesional en cocina peruana, el cual se dictará en las cuatro sedes del instituto ubicadas en las principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo. La flexibilidad de los programas le permitirá al alumno realizar parte de su carrera en cualquiera de estas ciudades.

Para hacer posible esta promesa, el equipo gestor de *Tarpuy Cultura* participará dentro de la estructura organizacional como parte de la Junta Directiva con un aporte de capital de US\$ 5.9 millones de dólares. Los cinco miembros del equipo gestor presentan distintos perfiles que a beneficio del proyecto se han tornado complementarios, dándole una visión integral y multidisciplinaria. En ese sentido, se tiene claro que el capital humano debe de marcar la diferencia en el funcionamiento de la empresa.

Tarpuy Cultura proyecta ingresos de US\$ 28.3 millones de dólares a quince años, con un número de matriculados de 2.800 alumnos y 12.600 turistas, con un Ebitda previsto de US\$ 35 millones de dólares (traído a valor presente de flujos a 15 años). El punto de equilibrio en término de los ingresos netos se alcanzará durante el tercer año con 332 alumnos matriculados. Las necesidades totales de capital de *Tarpuy* son US\$ 11.5 millones de dólares, dividido en US\$ 10 millones de inversión en infraestructura y US\$ 1.5 millón en capital de trabajo.

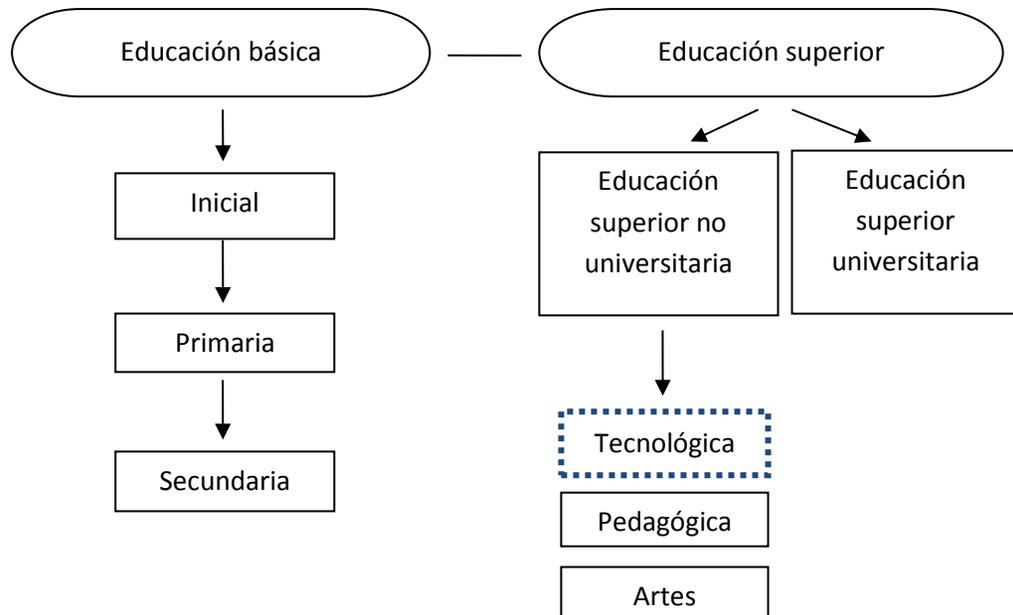
Durante el tiempo de vida del proyecto, se estima que la demanda crecerá con la industria, por lo que se requerirá financiamiento adicional que ascenderá a US\$ 7.7 millones de dólares, dividido en cinco periodos. La modalidad elegida es deuda bancaria. El VAN de *Tarpuy Cultura* es de US\$ 36.5 millones de dólares, basado en una proyección del flujo de caja de 15 años con una tasa de descuento de 11%. La TIR del proyecto es 28%, superando en 17 puntos porcentuales la tasa exigida por los accionistas, lo que hace atractivo el presente proyecto para futuros inversionistas.

1. Análisis de la industria, clientes y competidores

a. Análisis de la industria

Comenzamos nuestro análisis indicando que los jóvenes en el Perú deben completar el nivel inicial, primario y secundario en los distintos colegios nacionales, ya sean privados o públicos para, luego de ello, tener la posibilidad de realizar estudios superiores, no universitarios, o universitarios. Los estudios superiores no universitarios pueden ser, a su vez: tecnológicos, pedagógicos y artísticos. La figura 1 nos muestra la estructura de la educación en el país, cuya base jurídica se encuentra en la ley de educación No. 28044, promulgada en julio de 2003.

Figura 1. Estructura de la educación en el Perú



i. Tamaño

• Tamaño del mercado educativo nacional

Para encontrar el tamaño del mercado de nuestro proyecto, usaremos un método que implica el uso de ratios sucesivos en los que iremos descomponiendo el mercado potencial absoluto que constituye la educación superior en el Perú, en partes cada vez más pequeñas, usando criterios avalados por la información oficial estadística más reciente a la que se tuvo acceso. Con una primera aproximación, nos concentraremos en analizar el tamaño actual del mercado que ocupa la formación tecnológica en el Perú, dentro del entorno más amplio que constituye la educación superior no universitaria.

El año 2009, según el Ministerio de Educación, los alumnos matriculados en educación superior no universitaria fueron 365.900, mientras se estima que para el año 2010 hayan sido 374.200. Desagregaremos a continuación la cifra del año 2009 entre los tres tipos de formación indicados. Así, observamos el número de alumnos matriculados en el cuadro 1:

Cuadro 1. Número de alumnos matriculados por tipo de institución educativa no universitaria, 2009

Tipo de institución	Número de alumnos matriculados
Pedagógico	32.300
Tecnológico	327.800
Artístico	5.800
Total	365.900

Fuente: Ministerio de Educación
Elaboración: propia

Podemos observar entonces que el mercado actual de la educación no universitaria tecnológica en el Perú es de 327.800 alumnos, los cuales se reparten entre el sector público y el sector privado. El cuadro 2 nos muestra el siguiente desagregado:

Cuadro 2. Número de alumnos matriculados en instituciones no universitarias tecnológicas, por sector privado y público, 2009

Tipo de institución	Número total de alumnos matriculados	Institutos públicos	Institutos privados
Tecnológico	327.800	100.900	226.900

Fuente: Ministerio de Educación
Elaboración: propia

De acuerdo a estas cifras, podemos observar que el sector privado ocupó el 69,21% del total de alumnos matriculados en instituciones de formación tecnológica, equivalente a 226.900 alumnos, mientras que menos de la tercera parte optó por continuar sus estudios en el sector público.

Ahora bien, de aquellos 327.800 estudiantes, en el cuadro 3 mostrado más adelante identificamos a aquellos que se matriculan en carreras de gastronomía y turismo. Vale la pena mencionar que consideramos también al turismo por tratarse de un área que tradicionalmente ha sido vinculada a la gastronomía en las instituciones de enseñanza y, además, por el vínculo especial que pretende desarrollar *Tarpuy Cultura* entre ambos sectores.¹

Para realizar ello, utilizamos el último reporte sobre los postulantes y matriculados en institutos superiores tecnológicos, según gestión y carrera, que data del año 2005 y que fue elaborado por el Grupo de Análisis para el

¹ Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2010) no existe información compilada del número total de instituciones de educación en gastronomía que operan en el mercado peruano; naturalmente, tampoco es posible tener la cifra exacta sobre los alumnos que postulan y se matriculan en ellas. Sin embargo, creemos que dicha afirmación no afecta nuestro cálculo debido a que el segmento al que nos referimos cuenta con instituciones totalmente formales y, por tanto, conocidas.

Desarrollo (GRADE) usando el Censo Escolar del mismo año. De aquí obtendremos un criterio razonable para dividir a los 327.800 alumnos según la carrera a la que optaron, tomando el porcentaje de alumnos que se matricularon en aquel año, y entregando un “premio” de 2.4% adicional a la familia que agrupa las carreras de hostelería y turismo (el porcentaje original fue de 5,6%), asumiendo un crecimiento en el número de alumnos del 7% interanual desde el año 2005 hasta el año 2011. De este modo, calculamos el número de alumnos que constituyen el tamaño de nuestro mercado directo.

Cuadro 3. Total de alumnos matriculados en la carrera de hostelería y turismo, 2009

Carrera	% del total de alumnos matriculados	Mercado
Gastronomía y turismo	8%	26.160

Fuente: GRADE, Censo Escolar (2005)

Elaboración: propia

Asimismo, con la finalidad de encontrar un criterio adecuado que nos permita subdividir dicho mercado directo en las ciudades y provincias en las que *Tarpuy Cultura* se encuentre, hemos utilizado los datos recogidos por la Sociedad Peruana de Gastronomía, APEGA (2010), con respecto al número de escuelas gastronómicas en cada una de las provincias. Obtenemos así una aproximación al porcentaje de la población de estudiantes en cada una de las provincias con orientación a la gastronomía, tal y como lo mostramos en el cuadro 4.

Cuadro 4. Mercado aproximado, por provincia, 2009

Provincia	% de Institutos de Gastronomía presentes	Mercado directo aproximado
Lima	60.3%	15.775
Arequipa	6.0%	1.570
Trujillo	4.8%	1.256
Cusco	6.0%	1.570
	Mercado directo	20.171

Fuente: APEGA (2010)

Elaboración: propia

Una vez que hemos encontrado el tamaño aproximado de mercado de 20.171 estudiantes dividido entre cada uno de los mercados donde estaremos presentes, hemos llegado a nuestra última subdivisión que nos permitirá hallar el tamaño de nuestros clientes reales, a los que dirigiremos principalmente nuestra propuesta de valor desarrollada para el segmento nacional. Para conseguir ello, hemos utilizado la estructura de los niveles socioeconómicos

desarrollada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2009). El cálculo es mostrado en el cuadro 5.

Cuadro 5. Mercado directo por provincia

Provincia	% NSE A-B	Mercado directo
Lima	22%	3.471
Arequipa	18%	283
Trujillo	13%	164
Cusco	16%	253
	Mercado directo	4.171

Fuente: APEIM (2009)

Elaboración: propia

Como podemos observar en el cuadro, hemos asumido que el tamaño de nuestro mercado anteriormente hallado pertenece, inicialmente (luego hacemos una descripción psicográfica de nuestros clientes) a los segmentos de nivel socioeconómico A y B (según los estándares de APEGA que detallamos más adelante en el proyecto) de cada una de las provincias donde *Tarpuy Cultura* tendrá sedes en funcionamiento y a los cuales se dirigirá la propuesta de valor. Para ello, realizamos una sencilla regla de tres simple que permite hallar determinados valores, por cada una de las sedes. Encontramos que el total de mercado objetivo al cual nos dirigimos es de más de 4.000 estudiantes, de los cuales aprox. un 80% se encuentra en la ciudad de Lima, un 6,78% en la ciudad de Arequipa, 3,93% en la ciudad de Trujillo; y, finalmente, 6,07% en Cusco.

- **Tamaño del mercado educativo internacional**

El segundo segmento al cual nos dirigimos es el mercado internacional, constituido por ciudadanos extranjeros que desean seguir una carrera de gastronomía internacional con foco en la cultura peruana.

Para dicho tamaño de mercado, hemos considerado enfocarnos inicialmente en aquellos países de América del Sur (Chile, Ecuador, Colombia), América del Norte (Estados Unidos) y Europa (Gran Bretaña y España), que actualmente tienen un mayor flujo de intercambio de estudiantes de gastronomía con Perú. Actualmente el número de estudiantes de Gastronomía y Artes Culinarias en los países mencionados es el siguiente:

Cuadro 6. Número aprox. de estudiantes de Gastronomía y Artes Culinarias

País	Nº aproximado de estudiantes de	Fuente
------	---------------------------------	--------

	Gastronomía y Artes Culinarias	
Chile	12.500	Ministerio de Educación de Chile
Ecuador	10.000	Estimación en base a países similares
Colombia	32.000	Ministerio de Educación de Colombia
Estados Unidos ⁽¹⁾	48.370	<i>Education Department of USA</i>
Reino Unido	3.000	<i>Higher Education Statistic Agency (Department for Business, Innovation and Skills)</i>
España	23.000	Santillana: Formación Profesional

(1) Se estimó sólo para los estados de: California, Texas, Florida, Illinois, Washington

Elaboración: propia

Consideramos entonces como nuestro mercado potencial a estos seis países a los cuales entraremos directamente con una estrategia de marketing directa por intermedio de escuelas e institutos que ya funcionan regularmente en estas plazas.

Para el caso particular de Estados Unidos, se ha realizado un cálculo adicional. Según el *US Bureau of labor statistics* (2011), aproximadamente el 32% de la población se encuentra en los cinco estados seleccionados (California, Texas, Florida, Illinois, Washington). El criterio de selección de los estados fue el siguiente:

- Mayor población e integración a la cultura latinoamericana (California, 12%; Texas, 8% y Florida, 6%).
- Mayor presencia de comunidades *Foodies*² (California, Illinois, Washington).

Hemos considerado un escenario conservador en donde el crecimiento de cada uno de los mercados es entre 0.5% y 2% en función a la población de estudiantes de gastronomía actual; por otro lado, en base al *benchmark* realizado a nuestro principal competidor con respecto a la proporción de alumnos internacionales en relación al total, éste maneja un indicador de alrededor del 9%. Así, hemos considerado a este porcentaje como nuestro punto de partida. Asimismo, de acuerdo a las proyecciones estimadas, *Tarpuy Cultura* pretende manejar un ratio de 10.6%, logrando así captar un 0.2% del mercado potencial de los países mencionados, definido inicialmente para el 2022.

- **Tamaño del mercado del turismo**

Según la agencia gubernamental Promperú (2009), el Perú actualmente recibe alrededor de 2.300.000 turistas al año de todos los países del mundo. Para el mercado potencial del turismo cultural hemos considerado como países potenciales los catorce países con mayor visita turística al Perú (Estados Unidos, Canadá, Chile, México, Reino Unido, Francia, Argentina, Brasil, Ecuador, Bolivia,

² Se denomina comunidad foodie a aquel grupo de personas que tienen una preferencia marcada hacia la degustación de todo tipo de comidas, en sus respectivos países y alrededor del mundo.

Colombia, Alemania, España, Japón) los cuales conforman aproximadamente un 70% de todas las visitas turísticas (1.610.000 turistas).

En línea con los datos proporcionados por PromPerú y como veremos en el cuadro 7, el 61% de los turistas llega al Perú con motivo de “ocio”. De ellos, un 12% menciona la gastronomía peruana como motivo de su viaje (aprox. 129.613 turistas). A esta cantidad la llamaremos mercado potencial. Por último, existe un grupo de turistas (1% del total) que menciona a la gastronomía como motivo principal de su viaje (aprox. 10.803 turistas). A esta cantidad de personas la llamaremos mercado real, de donde obtendremos participación de mercado a partir del año 2014, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro 7. Mercado del turismo a atender

Perfil	Porcentaje	Número de turistas
Total de turistas	100 %	2.300.000
Turistas de los 14 países que más visitan Perú	70 %	1.610.000
Turistas que visitan Perú por ocio	61 %	1.080.310
Turistas que mencionan la gastronomía como motivo de viaje	12 %	129.613
Turistas que mencionan la gastronomía como principal motivo de viaje	1 % (del 61 %)	10.803

Fuente: Promperú (2009)

Elaboración: propia

Existe un mercado turístico nacional que atenderemos en función a un ratio de 20% que deseamos mantener en relación al total de los turistas; por ejemplo, el año 2014 deberemos captar 818 turistas, de los cuales 654 serán internacionales.

ii. Crecimiento

• Debido al crecimiento del mercado educativo

La educación de la población peruana mayor a 15 años ha venido creciendo de modo continuo durante los últimos 70 años. Los porcentajes de educación se detallan en el cuadro 8. Según Díaz (2005), los jóvenes con estudios de educación secundaria en este grupo se han visto multiplicados por 44 entre el año 1940 y el año 2005; pasando de un 5% total de la población mencionada a un 42%.

Del mismo modo, siguiendo al mismo autor, es posible observar un crecimiento aún más pronunciado en las estadísticas referidas a los jóvenes con estudios de educación superior, que muestran que en ese mismo período de tiempo, la multiplicación fue por 144 veces, de 0,31 millones de personas a más de 4.5 millones, lo que significó pasar de 1% de la población con educación superior finalizada en 1940, a un 25% en 2005. Sin embargo, Díaz no precisa que el crecimiento entre el período 1993-2005 es significativamente menor (aprox. la tercera parte) que el conseguido durante los años 1981 y 1993.

Cuadro 8. Población de 15 o más años de edad, según nivel educativo: 1940-2005

	Censos Nacionales					
	1940	1961	1972	1981	1993	2005
Población en miles						
Total 15 a más	3596	5617	7602	9992	13893	18028
Ningún nivel	2070 57,6%	2186 38,9%	2063 27,1%	1799 18,0%	1678 12,1%	1379 7,6%
Inicial o primaria	1327 36,9%	2598 46,3%	3624 47,7%	4135 41,4%	4352 31,3%	4646 25,8%
Secundaria	168 4,7%	629 11,2%	1553 20,4%	3042 30,4%	4855 34,9%	7538 41,8%
Superior	31 0,9%	131 2,3%	335 4,4%	985 9,9%	2793 20,1%	4465 24,8%
No universitaria					1317 9,5%	2135 11,8%
Universitaria					1476 10,6%	2331 12,9%

Fuente: Educación Superior en el Perú, Díaz (2005), p. 3.

Elaboración: propia

- **Debido a la demanda insatisfecha del mercado universitario**

Del mismo modo, podemos también observar el crecimiento futuro del mercado educativo tecnológico utilizando la diferencia entre las cifras de jóvenes que postulan por una vacante en el sistema educativo universitario y la de aquellos que consiguen finalmente una. Así, obtenemos la demanda insatisfecha de jóvenes que no pueden encontrar una vacante de estudio, lo que nos permitirá proyectar de algún modo el crecimiento futuro del mercado.

En efecto, según la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), se estima que el año 2009 el total de postulantes a universidades habría sido de 470.300 alumnos. La proyección para el año 2010 es que se hayan alcanzado los 493.400 aspirantes. Usando el mismo año (2009) de nuestra primera aproximación, podemos resaltar que de los 470.300 postulantes, únicamente 207.300 consiguieron una vacante, quedando sin poder hacerlo una importante cifra de 263.000 jóvenes. Esta demanda insatisfecha se habría mantenido en un nivel similar durante el año 2010 – según las propias cifras de la ANR – y se proyecta que para el año 2011 alcance todavía los 252.000 jóvenes.

Del mismo modo como se realizó el cálculo del tamaño del mercado, aquí también podemos desagregar estas cifras teniendo en cuenta la demanda insatisfecha que resta por cubrir, diferenciando el sector público del privado, tal y como lo muestra el cuadro 9.

Cuadro 9. Demanda insatisfecha de educación superior universitaria, por tipo de gestión, 2009

Total de la demanda insatisfecha	Por Institutos públicos	Por Institutos privados
263.000	211.000	52.000

Fuente: Ministerio de Educación

Elaboración: propia

Del cuadro 9 podemos entonces rescatar una segunda cifra que nos permite dimensionar el potencial de crecimiento de nuestro mercado. Basados en la demanda total insatisfecha de 263.000 jóvenes, creemos que un porcentaje de ellos podría decidir seguir estudios en un instituto superior tecnológico. Creemos que la transferencia para *Tarpuy Cultura* sería de una cantidad mínima en el caso de aquellos que pertenecen a la demanda insatisfecha por un instituto público, puesto que se trata de jóvenes que por distintos motivos buscan la gratuidad en la enseñanza y cuya transferencia a la educación tecnológica se daría, en su mayor parte, a instituciones de gestión pública o promovidos por esta, cuya principal característica es la de tener un precio muy reducido o ser totalmente gratuito.

Por ejemplo, para el caso de la ciudad de Arequipa, nuestro segundo mayor mercado – y según el Observatorio Socio Económico Laboral de esa ciudad (2010) – el año 2009 la Universidad Nacional de San Agustín – la universidad más grande de la ciudad con más de 30.000 postulantes al año – tuvo 904 aspirantes a la carrera de hotelería y turismo, para un cupo de únicamente 120 vacantes. Permanecieron, por tanto, 884 jóvenes sin la posibilidad de acceder a una carrera profesional vinculada al turismo. Aunque este número no constituya por sí mismo un mercado directo para el proyecto, sí sugiere un potencial mercado que no ha logrado satisfacer sus necesidades de educación en el campo turístico y al que *Tarpuy Cultura* podría alcanzar con la nueva propuesta académica que ofrecerá.

- **Debido al crecimiento del mercado gastronómico**

Uno de los principales mercados laborales para los estudiantes de gastronomía es, naturalmente, el de restaurantes. Gastón Acurio, el reconocido chef peruano, realizó una estimación del crecimiento de este rubro y la cobertura de empleo que podría tener los próximos años (Valderrama León, 2010): 200.000 restaurantes peruanos en el exterior en quince años, donde, en promedio, cada uno puede requerir unas 30 personas, generaría aprox. seis millones de empleos (tres millones de peruanos y tres millones de extranjeros); asimismo, la producción de los insumos necesarios (papa, maíz morado, limón, ajíes, etc.) requeriría otros tres millones de empleos, lo que sumaría unos seis millones de empleos nacionales, equivalentes a aprox. 40% de la población económicamente activa y cuya producción podría alcanzar al 30% del PIB peruano.

iii. Principales actores

A continuación mencionamos aquellos actores que consideramos relevantes para la puesta en marcha y adecuado funcionamiento de *Tarpuy Cultura*. La adecuada gestión que tengamos con estos actores nos permitirá cumplir con la propuesta de valor que ofrezcamos a nuestros clientes.

- **Entes de gobierno**

- **Ministerio de Educación del Perú**

Regula el funcionamiento de las instituciones educativas en el Perú. Sobre aquellas superiores tecnológicas, aplica el Decreto Supremo No. 036-85-ED: reglamento para el otorgamiento, expedición e inscripción de títulos a los egresados de institutos y escuelas superiores de la República. Asimismo, aplica también el Decreto Supremo No. 662-85-ED: manual de procedimientos; denominación del procedimiento: otorgamiento, expedición e inscripción de títulos a los egresados de institutos y escuelas superiores de la República. Sus labores las realiza a través de dos entidades:

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia.

Dirección Regional de Educación (DRE)

Es un órgano especializado del Gobierno Regional, responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Una de sus principales funciones es la de autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa locales, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas.

Evalúa además la calidad de las instituciones, a través de:

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES)

Este organismo pertenece al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) desarrollado por el Ministerio de Educación. Dentro de las normas establecidas, aquellas más importantes que encontramos para considerar en el proyecto *Tarpuy Cultura* son:

- El plan curricular y el perfil del egresado deberán ser actualizados cada tres años, con la participación del sector productivo y/o de servicios correspondiente.
- Se debe de presentar cada tres años un plan de inversión con la finalidad de asegurar la modernización de la infraestructura, equipamiento y mobiliario, que

deberá responder a la actualización del plan y del perfil mencionado en el punto anterior.

- **Ministerio de Cultura**

Este ministerio ha firmado el presente mes de mayo (2011) junto a la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, con el fin de llevar a cabo acciones conjuntas a favor de la gastronomía peruana, dentro y fuera del país. En primer lugar, el reconocimiento de la cocina peruana como elemento representativo del Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO, y más adelante, el desarrollo de una enciclopedia y un atlas sobre la gastronomía peruana.
- **Promperú**

Se trata de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo y constituye un actor importante para *Tarpuy Cultura*, debido al importante interés que tiene para dar a conocer las bondades del país y, sobre todo en los últimos años, de la gastronomía. Actualmente, se encuentra trabajando una campaña gastronómica internacional cuyo objetivo es enseñar la preparación de los platos emblemáticos de la comida peruana a los ciudadanos extranjeros. Asimismo, se está planificando invitar al país a distintos personajes de la gastronomía mundial, líderes de opinión y a la prensa extranjera para que luego difundan el arte culinario peruano en sus respectivos países. Esta misma institución empezará a desarrollar – junto con las principales agencias de viaje y líneas aéreas del país – paquetes turísticos orientados al turismo gastronómico.
- **Comunidades campesinas y nativas**

Tarpuy Cultura establecerá contacto con aquellas comunidades campesinas y nativas que se encuentren ubicadas en las zonas colindantes a la ciudad donde se encuentre la sede del instituto. El objetivo es el de establecer una estrecha relación con estas comunidades y colaborar en su desarrollo e integración económica, logrando un enriquecimiento mutuo.

Para conseguir ello, *Tarpuy Cultura* pretende obtener un porcentaje de los insumos que utilice la escuela directamente de las comunidades campesinas, siendo estas además receptoras de los alumnos de la escuela – sobre todo de aquellos internacionales – que deseen conocer los procesos de siembra, cosecha y recolección de los insumos, así como la preparación de los alimentos de los pobladores y forma de vida.

Cuadro 10. Comunidades en el Perú

Sede	Número de comunidades	
	Campesinas	Nativas
Lima	287	0
Arequipa	100	0
Trujillo	120	0
Cusco	886	53

Fuente: Grupo Allpa, Ministerio de Agricultura (2002-2003), Defensoría del Pueblo
Elaboración: propia

- Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA)**
Recientemente, APEGA ha planteado la necesidad de crear la marca “Cocina Peruana” con el objetivo de difundir con mayor agresividad la gastronomía peruana y los insumos que esta utiliza. Busca así crear una alianza entre cocineros y campesinos que, apoyados por el sector privado y por el gobierno, puedan promover el ingreso de productos agropecuarios en los mercados más exigentes del mundo. En este proyecto se involucra directamente al **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)** para hacer uso de sus capacidades diplomáticas y colaborar en la superación de las barreras de reglamentación fitosanitarias que dificultan el ingreso de productos muy importantes, como los ajíes y los limones.
- Agencias de viaje**
Las agencias de viaje a nivel nacional y extranjero son un canal de promoción importante de nuestros servicios. Un elemento a tomar en cuenta respecto de este actor, a nivel nacional, es su grado de formalidad. En efecto, según la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo (APAVIT), entre el 55 y el 60% de las agencias de viaje que operan en el Perú son informales: aproximadamente 4.500 empresas. Ello nos sugiere que no estarían en la posibilidad de cumplir con tres características fundamentales del servicio que pretende entregar *Tarpuy Cultura* como parte de su propuesta de valor: seguridad, calidad y cumplimiento. Por lo tanto, y siguiendo además las indicaciones del presidente de APAVIT, Publio Santander, buscaremos establecer relaciones únicamente con aquellas agencias que pertenezcan a un gremio certificado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).³
- Restaurantes y hoteles**
Constituyen los principales centros de trabajo en los cuales se desarrollarán laboralmente los egresados de *Tarpuy Cultura*. El desarrollo e interés por la cocina peruana a nivel nacional e internacional, ha ocasionado que estas empresas de servicio de comida y alojamiento desarrollen distintas y atractivas ofertas alrededor de la

³ Ver nota: http://elcomercio.pe/economia/734628/noticia-60-agencias-viaje-informal-peru_1 (con acceso el 29 de marzo de 2011).

comida peruana, las cuales deberán ser soportadas por un personal técnico y profesional cada vez más calificado.

iv. Tendencias

- **Tendencia a culminar los estudios**

Tal y como se observa en el cuadro 8 mostrado páginas atrás, desde el año 1993 es posible separar, estadísticamente, el mercado de educación universitario, de aquel no universitario. Las estadísticas publicadas por Díaz (2005) muestran que para el año 2005, del 24,8% que cuenta con un nivel de educación superior, un 11,8% pertenece al ámbito de la educación no universitaria. Para aquel año, ese porcentaje equivale a aprox. 2.127.304 personas.

Vale la pena resaltar que dentro de aquellas cifras se incluyen tanto a las personas que culminaron los estudios superiores, como a aquellas que no lo consiguieron hacer. En ese sentido, durante el período 1993 - 2005, Díaz (2005) observó un aumento del número de personas con los estudios superiores completos, pasando de un 53% en el año 1993, a 65% en el año 2005 (del total de personas con estudios superiores). Nuestra área de interés, los jóvenes con estudios no universitarios completos, se incrementó cinco puntos porcentuales, pasando del 26% al 31%.

- **La constancia de los hombres se alinea a la de las mujeres**

Del mismo modo, es interesante observar que el año 2005, respecto de 1993, muestra un crecimiento más marcado en hombres, que en mujeres, a culminar los estudios no universitarios; así, el porcentaje de hombres se incrementó de 20,3% en 1993, a 29% en 2005; mientras que el porcentaje de mujeres aumentó de 31,1% a 33,5% durante los mismos años (Díaz, 2005). Es interesante mostrar este dato, dado que los hombres han mostrado una tendencia mayor a estudiar gastronomía que aquella preferencia que podían tener hace 15 o 20 años.

- **La educación no universitaria pierde interés en el área pedagógica**

Como se muestra más adelante en el cuadro 11, durante el período 1993-2000 la demanda por educación técnica creció mucho menos que el 8,9% del ritmo al cual se extendió la población entre 17 y 20 años durante ese período, mientras que la demanda por educación universitaria se incrementaba notablemente.

El año 2000 vería sólo un aumento de 1,2% en el número de postulantes respecto del año 1993, cuando la oferta también se retraía en más del 14% (Díaz, 2005). Esta última disminución debida a la reducción notable de institutos pedagógicos dedicados a la enseñanza de las distintas especialidades en educación. En efecto, el gobierno impuso restricciones mínimas para que los postulantes puedan ocupar una vacante en un instituto no universitario pedagógico, sea este público o privado, con lo que el número de ingresantes/matriculados se redujo considerablemente. Ello, a su vez, ocasionó que más adelante el propio número de postulantes se

redujera también. Este fenómeno ocasionó una reducción considerable a los estímulos económicos para que este tipo de instituciones continuaran operando, sobre todo desde el sector privado, cuyos principales actores se dirigieron a la enseñanza de otras áreas.

- **Mercado no universitario: mayor dinamismo desde el año 2000**

Como también podemos observar en el cuadro 11, los primeros años del presente siglo mostrarían un ligero dinamismo en la formación no universitaria en general, mientras que se iniciaba un gran dinamismo para la formación no universitaria tecnológica. El incremento de postulantes a la educación no universitaria en el año 2005 sería del 3,6% respecto del año 2000. La oferta también se recuperaría, permitiendo un incremento en el número de ingresantes del 4,1%. El dinamismo de la educación no universitaria tecnológica se mostraría en el incremento del 17% del número de postulantes en el año 2005, respecto de 1993, pasando de 121 mil a 141 mil aspirantes a una plaza. Sin embargo, tal y como lo hemos comentado anteriormente, la demanda no termina de cubrirse completamente.

Cuadro 11. Población entre 17 y 20 años y demanda por educación superior, 1970-2005

	<i>Población entre 17 y 20 años</i>	<i>Universitaria</i>				<i>No universitaria</i>			
		<i>Postulantes</i>		<i>Ingresantes</i>		<i>Postulantes</i>		<i>Ingresantes</i>	
		<i>Miles</i>	<i>% Población</i>	<i>Miles</i>	<i>% Población</i>	<i>Miles</i>	<i>% Población</i>	<i>Miles</i>	<i>% Población</i>
1970	1,474	64	4.4%	24	1.6%	--	--	--	--
1975	1,758	143	8.1%	42	2.4%	--	--	--	--
1980	2,080	239	11.5%	59	2.8%	--	--	--	--
1985	2,394	208	8.7%	60	2.5%	113	4.7%	--	--
1990	2,653	263	9.9%	73	2.8%	--	--	--	--
1995a/	2,914	294	10.1%	89	3.1%	165	5.8%	141	5.0%
2000	3,097	381	12.3%	101	3.3%	167	5.4%	121	3.9%
2005	3,234	411	12.7%	144	4.5%	173	5.4%	126	3.9%

Fuentes: CELADE, ANR, MED.

Nota: a/ Las cifras para postulantes e ingresantes no universitarios corresponden a 1993. El porcentaje se calcula respecto de la población de 1993.

Elaboración: GRADE.

- **Disminución en la sensibilidad por el precio**

Díaz (2005) indica que la proporción de postulantes a universidades públicas en relación a las universidades privadas se ha mantenido en alrededor del 73% durante el período 1970 - 2005, a pesar del crecimiento que la oferta educativa privada ha mostrado. Esto nos puede indicar una sensibilidad especial sobre el precio que tiene el joven peruano que aspira a una educación superior.

Aquella sensibilidad por el precio mencionada podría irse perdiendo a medida que el crecimiento económico del país les permita a las familias contar con un mayor presupuesto educativo, sobre todo para aquellas de ingresos medios y medios-bajos, que desearán migrar en su elección educativa del sector público al sector privado. En efecto, el crecimiento de

la demanda por educación universitaria durante el período 2000-2005, fue sostenido por el aumento de aprox. 80% en los ingresantes a universidades privadas, pasando de 51.000 a 92.000 ingresantes.

- **Incentivos al sector privado**

Vinculado al punto anterior, podemos mencionar que la mayor participación del sector privado fue resultado de dos aspectos:

- El ya mencionado *gap* entre la oferta y demanda educativa, que se verá con más detalle cuando describamos al sector educativo universitario como el sustituto principal. Es posible notar que la creciente demanda hizo que la oferta, pública en su mayoría, no pudiese satisfacer los requerimientos de una población cada vez más proclive a una mejor educación y con familias incrementando su capacidad adquisitiva, a medida que el desarrollo económico del país se hacía cada vez más dinámico.
- El exceso de demanda y el creciente poder adquisitivo de la población creó entonces una oportunidad económica importante para el sector privado, que se vio alentada por el Decreto Legislativo 882, de 1996, denominado "Ley de la Promoción de la Inversión en la Educación", que permite a las universidades privadas funcionar como empresas con fines de lucro. Durante el período 1995 - 2005, se crearon 19 universidades privadas, frente a 7 universidades públicas.

- **Rentabilidad de la educación tecnológica**

Yamada (2007) encontró en su estudio que en el contexto peruano la rentabilidad que entregan los estudios superiores todavía no está necesariamente garantizada. En ese sentido, indica que la educación universitaria (tanto privada como pública) ofrece rentabilidades privadas y sociales que todavía son comparables, en términos reales, con las otras alternativas de inversión financiera y económica disponibles en el país. Sin embargo, afirma que la educación superior no universitaria tiene rentabilidades privadas y sociales muy por debajo de cualquier inversión disponible, e incluso cercanas a cero en términos reales.

Debemos hacer hincapié en que ello se debería a la baja calidad educativa que ofrecen muchas de las instituciones que actualmente operan en el país, y que al no preparar bien a sus estudiantes, estos son penalizados en el mercado con bajas remuneraciones. Aunque ello no sucede con instituciones de alta categoría – que es el segmento donde *Tarpuy Cultura* se desarrollará – afecta de un modo u otro a toda la industria.

Por ejemplo, para la ciudad de Arequipa, según el Observatorio Socio Económico Laboral (2010) de esa ciudad, el ingreso laboral promedio de la población económicamente activa (PEA) vinculada al nivel educativo, muestra que la remuneración promedio de la población con educación superior no universitaria equivale al 58% de aquella percibida en promedio por la población con educación superior universitaria. Por tanto, no

existirían, en promedio, estímulos económicos importantes para el joven peruano para seguir una carrera profesional técnica, en un instituto educativo.

Como ya lo hemos mencionado, creemos por ello que es vital que en el mercado nacional, tanto el estudiante como los empleadores que operan en el mercado, puedan percibir la diferencia que *Tarpuy Cultura* propone en su oferta educativa. Esta necesidad es aún mayor para el segmento femenino, dado que dentro del nivel técnico, el ingreso promedio de las mujeres equivale al 59% del ingreso promedio de los hombres. Al respecto, mostramos el cuadro 12:

Cuadro 12: Ingreso laboral promedio de la PEA en Arequipa

Nivel educativo	Ingreso laboral promedio en Arequipa (en dólares americanos)		
	Promedio	Hombre	Mujer
Sin nivel	\$216	\$249	\$192
Primaria	\$248	\$280	\$195
Secundaria	\$310	\$364	\$218
Superior no universitaria	\$430	\$521	\$310
Superior universitaria	\$731	\$968	\$496

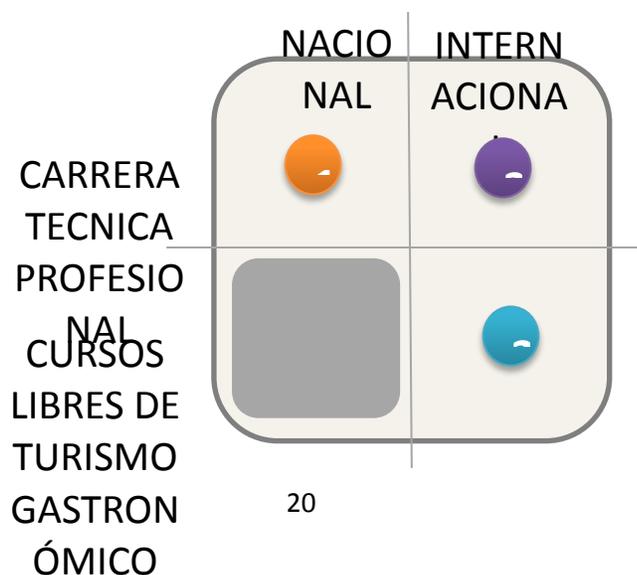
Elaboración: propia

Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

b. Análisis de los clientes

Como podemos ver en la siguiente figura, se han distinguido tres grandes segmentos de clientes, todos ellos estudiantes (en el amplio sentido de la palabra) siendo divididos según su país de residencia (nacionales o extranjeros) y el período de duración de sus estudios en la institución (carrera técnica profesional o curso de turismo gastronómico).

Figura 2. Segmentos de atención



Elaboración: propia

De este modo, podemos describir las características de cada uno de los segmentos, del modo siguiente:

- **Peruano explorador**

Se trata de un típico joven informado, aventurero y emprendedor. Con una gran influencia y preferencia por los medios tecnológicos y audiovisuales. Rodeado, además, del boom gastronómico que ha vivido el Perú de modo especial durante los últimos cinco años, fortalecido por los medios de prensa, eventos internacionales, programas televisivos, etc. Las mejoras en el sistema democrático y económico le han permitido viajar más dentro del país o desear hacerlo. En ese sentido, se observa un fuerte deseo por conocer más las ciudades más turísticas del país, deseo que es impulsado además por la mejor infraestructura, medios de transporte y seguridad con la que se cuenta desde la década de los '90.

El estudiante “peruano explorador” es un alumno regular, que reside en Perú, cuya edad suele oscilar entre los 16 y los 25 años de edad. Perteneció a los niveles socioeconómicos A o B, por lo que se ha desarrollado en un ambiente con una media-alta / alta calidad de vida. En su mayoría, además, han recibido la mejor formación que ofrece la ciudad donde han desarrollado sus estudios secundarios. Sin embargo, no todos tienen, naturalmente, los niveles académicos más altos dentro de su generación.

El “peruano explorador” en Lima: sede principal

Para el caso de Lima, nuestro principal mercado y sede principal de *Tarpu Cultural*, podemos ubicar al “peruano explorador” principalmente en los distritos que pertenecen a la zona 1 (Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja, Surco) y la zona 2 (Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena y San Miguel)⁴. Es en estos distritos donde se ubican de manera mayoritaria nuestros potenciales estudiantes. El Cuadro 13 muestra el porcentaje de familias que pertenecen a cada uno de los niveles socioeconómicos mencionados, a las cuales se deduce pertenecen también los estudiantes.

Cuadro 13. Estructura de niveles socioeconómicos de los principales distritos a atender

Zona	Distritos	Distribución del nivel socioeconómico dentro del distrito(%)			
		A	B	C	Total A-C
Zona 1	Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja, Surco	28%	42%	21%	91%
Zona 2	Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena, San Miguel	19%	39%	31%	90%

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2010

Elaboración: propia

⁴ La denominación de “zona 1” y “zona 2” obedece únicamente a la necesidad de agrupar los distritos en cuestión.

Asimismo, podemos conocer dónde se encuentran, principalmente, los segmentos A y B que deseamos atender con nuestros servicios. En el cuadro 14, podemos observar que el nivel socioeconómico A y B se encuentran ubicados principalmente en la zona 1. En el caso del nivel socioeconómico A, más de la mitad de la población vive en uno de los distritos que conforman esa zona: Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja y Surco, por lo que nuestros esfuerzos de promoción y venta, más adelante descritos, se concentrarán ahí.

Cuadro 14. Distribución del nivel socioeconómico por distrito (%)

Zona	Distritos	Distribución del nivel socioeconómico por distrito (%)		
		A	B	C
Zona 1	Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja, Surco	54,9%	23,5%	6,4%
Zona 2	Jesús María, Pueblo Libre, Lince, Magdalena, San Miguel	18,1%	10,8%	4,6%

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2010

Elaboración: propia

Capacidad de pago del “peruano explorador”

Una variable relevante en el estudio de nuestro segmento es aquella vinculada a su capacidad adquisitiva o de pago. Según Ipsos Apoyo, en Perú, el NSE A tiene un ingreso familiar promedio mensual de S/.9.500 nuevos soles (US\$ 3.392 dólares) y el NSE B de S/. 2.400 nuevos soles (US\$ 857 dólares).

De aquellos ingresos mencionados, los hogares en promedio destinan 41% a la alimentación, 10% al transporte, 10% a los servicios básicos (luz, agua, teléfono fijo y celular) y 9% a la educación (Ipsos Apoyo, 2011). Esto quiere decir que la inversión promedio en educación para el NSE A es de US\$ 305 dólares, mientras que para el NSE B es de US\$ 216 dólares. *Tarpuy Cultura*, como lo veremos más adelante, pretende colocarse con pensiones por encima de ese promedio, puesto que asumimos que esos rangos involucran los precios de instituciones de dudosa calidad académica que todavía compiten en base al precio.

- **Extranjero aventurero**

El estudiante extranjero aventurero es aquel joven internacional, con estudios básicos finalizados y, generalmente, menor de edad. No tiene aún grandes responsabilidades familiares y desea poder conocer distintas partes del mundo. Está interesado por la cocina “exótica” y desea combinar sus estudios en ella junto a distintas experiencias culturales, experimentadas en diversos países.

Los extranjeros que pertenecen a Centroamérica y Sudamérica, tienen un mayor conocimiento de la comida peruana y de sus avances. Por tanto, catalogan al país como un lugar de mucho interés para adquirir conocimientos avanzados de gastronomía a un costo más bajo que las ofertas que pueden encontrar en otros mercados de renombre culinario.

- **Turista Culinario**

Detallamos a continuación las principales características de nuestro segmento internacional, del modo siguiente:

- Se trata de un grupo compuesto por un 59% de hombres y 41% de mujeres, sin distinción acerca de si es casado (o tiene pareja) o si es soltero (o no tiene pareja).
- Un 39% de los turistas tiene grado universitario, un 15% postgrado. Un 12% tiene grado secundario y un 16% grado técnico.
- Aprox. un 61% de ellos tiene como motivo principal de visita las vacaciones, la recreación o el ocio, un 17% los negocios y un 14% la visita a sus familiares o amigos.
- Machu Picchu se encuentra en el primer lugar dentro la lista de razones que el turista menciona para visitar el Perú. Dos terceras partes la menciona incluso como el principal motivo del viaje. Además de Machu Picchu, no existe una razón principal tan influyente en la decisión que toman los visitantes. Sin embargo, continúan siendo importantes: conocer sitios arqueológicos (33%) (la mencionaron como una razón), conocer el Cusco (32%), conocer Lima (28%), hacer trekking (16%), visitar áreas naturales (14%).
- Respecto de aquellos motivos que se encuentran muy vinculados con la oferta que pretende entregar *Tarpuy Cultura*, observamos que mencionaron como una de las razones de su visita: probar la comida peruana (fue mencionada en el 12% del total de opiniones, e incluso un 1% la indicó como la principal razón); y visitar comunidades nativas o campesinas fue mencionada un 9% de las veces (y también un 1% manifestó ser su principal razón).
- Respecto del tiempo con el que planifican su viaje, podemos observar que la mayor parte lo planifica con un intervalo entre 1 a 4 meses de anticipación (un 41%), salvo en el caso de los turistas que llegan por negocios, quienes suelen planificar su viaje con menos de un mes de anticipación.
- Respecto de la composición del grupo que integra los grupos de viaje, es interesante notar que sólo un 12% acude con el núcleo familiar completo (independientemente del motivo de viaje), lo que efectivamente podría sugerirnos una tendencia a la aventura por parte de nuestros segmentos.
- Respecto de la modalidad de viaje, se puede observar que el uso de las agencias de viaje corresponde a aproximadamente una cuarta parte de la elección que hacen los turistas para planificar su viaje. La mayoría de ellos planifica su viaje por su propia cuenta, usando principalmente el internet (77% lo hace).
- El uso de internet deriva en que un 40% contrate algún tipo de servicio a través de este medio, destacando un 21% que realiza la compra de pasajes y un 11% la de un paquete turístico.
- La ciudad mayor visitada por los turistas es la ciudad de Lima (78%), seguida de Cusco con 43%. Arequipa tiene el 18% del total de visitas y Trujillo un 4%.
- Acerca de otro tipo de actividades realizadas
- Dentro del turismo cultural, un 26% mostró su preferencia por visitar comunidades nativas o campesinas y un 2% por realizar rutas

- gastronómicas. Asimismo, un interesante 29% opta por divertirse en restaurantes con shows folklóricos.
- Acerca de sus gustos culinarios, un 81% prefiere la comida típica peruana, mientras que un 54% opta por los pescados y mariscos en general.
 - Este turista considera muy bien a la comida peruana. Un 97% indica que la comida peruana es de buena calidad, un 95% indica que cubrió sus expectativas, un 94% afirma que es variada y un 94% dice que hay variedad de restaurantes para escoger.
 - Cuando llegan al Perú, un 29% permanece entre 1 a 3 noches, un 24% entre 4 a 7 noches, y otro 24% de 8 a 14 noches. Es interesante notar que más de un 10% permanece 3 semanas o más, porcentaje que se incrementa (17% aprox.) cuando se trata de aquellos que llegan para visitar a familiares o amigos.
 - Una tercera parte gasta en su visita menos de US\$ 500 dólares, un 22% entre US\$ 500 y US\$ 1000 dólares, un 28% entre US\$ 1000 y US\$ 1999 dólares y un 14% más de US\$ 2000 dólares.

c. Análisis de la competencia

El mercado no universitario, en general, es atomizado

La industria de la educación se muestra mucho más concentrada en el campo no universitario, que en el universitario. Según Yamada (2007), en el año 2007 estudiaban 498.502 estudiantes en el sistema universitario peruano, repartidos en 85 universidades (5.864 estudiantes por universidad, en promedio), mientras que una cantidad menor – aunque todavía significativa – 384.956, estudiaban en 1.046 institutos no universitarios (apenas 368 alumnos por instituto).

Mala calidad, bajos salarios

El mayor porcentaje de los institutos no cuentan con las condiciones de educación que aseguren una formación óptima de los estudiantes, por lo que las rentabilidades de la inversión en tiempo y dinero suelen ser cercanas a cero para los jóvenes. En ese sentido, creemos que aunque en teoría se trate de un mercado atomizado, *Tarpuy Cultura* puede crear una diferencia en la oferta académica en términos de calidad y exigencia, de modo que incluso la expectativa de salarios de sus estudiantes se encuentre por encima de la ofrecida en promedio por el mercado.

i. Competencia Directa

El análisis de la competencia lo realizamos en las cuatro ciudades seleccionadas por el equipo que conforma el proyecto, para iniciar el proyecto educativo *Tarpuy Cultura*: Lima, Arequipa, Trujillo y Cusco. El mismo se encuentra basado en las referencias personales que hemos ido solicitando a medida que el proyecto ha ido avanzando, los conocimientos previos que teníamos sobre el mercado, la información en las distintas páginas web que hemos consultado y el estudio elaborado por Apega (Sociedad Peruana de Gastronomía) el año 2010: “Carreras de cocina. Informe de la oferta académica en Lima y regiones”.

Tal y como menciona el estudio de Apega, “carecemos de un panorama cabal sobre los diversos centros de formación en cocina. No hay siquiera un directorio de los mismos y ni el propio Ministerio de Educación cuenta con un registro completo y actualizado” (Apega, 2010), por lo que al seleccionar nuestros principales competidores, hemos utilizado los criterios mencionados en el párrafo anterior.

Panorama General: 36 institutos superiores

Según Apega (2010), existen en todo el Perú aproximadamente 82 instituciones educativas que imparten algún tipo de formación en cocina. Cuatro de ellas son universidades, 36 son institutos superiores, 39 son CETPROS (Centros de educación técnico productiva) y dos son casos especiales: Senati y Cenfutur.

El estudio de Apega indica además que “existen una serie de cursos cortos de cocina para facilitar la incorporación de jóvenes al Mercados auspiciados por el Estado a través de programas como APROLAB y ProJoven (en la actualidad registramos ocho instituciones con convenio, pero si consideramos los cursos desarrollados en los últimos años suman muchas más)” (Apega, 2010).

Lima

A continuación se han recopilado los datos de las instituciones que por considerar que atienden a nuestros segmentos, los colocamos como nuestros competidores directos. Dada la falta de información oficial respecto de los alumnos que atiende cada instituto, hemos considerado ello en función a: prestigio en el mercado (opinión personal de los miembros del equipo, así como personas vinculadas al rubro con quienes hemos podido contactar durante el desarrollo del proyecto), ubicación y precio. Es por ello que de las cuatro universidades presentes con una oferta similar, hemos considerado únicamente tres. Creemos que la Universidad Alas Peruanas no constituye un competidor directo por atender principalmente a los segmentos C y D de la ciudad.

El cuadro 15 nos muestra que existen ocho instituciones que competirían directamente con *Tarpuy Cultura*, dos de las cuales son universidades y seis son instituciones tecnológicas. Podemos observar lo siguiente:

- En general, se trata de instituciones recientes, por lo que inferimos han sabido construir su marca en muy poca cantidad de años, pero cuyo trabajo estaría todavía en desarrollo.
- Seis de ellos se encuentran ubicados en los distritos que hemos señalado como “zona 1” que contiene a una gran parte del NSE A y B.
- Le Cordon Bleu Perú es la institución que tiene la más alta estructura de precios, seguida por D’Gallia, Cenfutur, Gastrotur Perú y la Universidad de Piura.
- De los competidores en Lima, las únicas instituciones que tienen algún tipo de oferta formal hacia el mercado extranjero son: U. San Ignacio de Loyola, D’Gallia y Le Cordon Bleu Perú, teniendo una estructura de precios diferenciada para este segmento.

- Las mismas instituciones mencionadas en el punto anterior, son aquellas que cuentan con algún tipo de convenio internacional que se encuentra actualmente activo. A este grupo de instituciones, se suma Cenfutur, quien también cuenta con dicho beneficio.
- Ninguna institución en esta lista cuenta con una bolsa de trabajo virtual, con lo que creemos podría resultar en algún tipo de espacio diferenciador para *Tarpuy Cultura*.

Cuadro 15. Principales competidores en la ciudad de Lima

Ciudad	Lima											
Nombre	Año de creación	Ubicación	Egresados al año	Precio formación (US\$ dólares / hora académica)				Oferta para extranjeros	Precio extranjeros	Convenios internacionales	Bolsa de trabajo virtual	
				Técnica profesional (3 años)	Técnica (2 años)	Diplomados (1 año)	Cursos cortos					
U. San Ignacio de Loyola	1995	La Molina	350	Profesional	NI	NI	NI	4 of. Int.	NA	4	No	
U. De Piura	1969	Miraflores	25	NI	NI	\$7,6	NI	No	NA	No	No	
D'Gallia	1997	Magdalena	800	NI	\$4,2	\$4,9 - \$1,5	\$ 6,3	Sí, diplomado	\$ 16,9	19	No	
Expro	2004	San Isidro	120	\$ 1,9	\$ 1,9	NI	NI	No	NA	NI	No	
De Los Andes	2003	La Molina	60	\$ 4,6	NI	NI	NI	No	NA	NI	No	
Le Cordon Bleu Perú	2000	Miraflores	130	\$10,1	\$ 9,2	\$20,8 - \$5,8	\$10,9 - \$3,6	Sí, carrera	\$ 12,7	1	No	
Gastrotur Perú	1990	San Isidro	340	\$ 4,0	\$ 3,5	\$ 2,1	\$ 7,1	No	NA	NI	No	
Cenfotur	1978	Barranco	40	NI	\$ 3,7	NI	NI	No	NA	2	No	

NI: No indica en su página web o en las llamadas telefónicas realizadas.

Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución.

Elaboración: propia

Arequipa

En la ciudad de Arequipa existe una universidad y cinco institutos superiores que ofrecen algún tipo de programa vinculado a la cocina. De este modo, se constituye como la segunda plaza más competitiva para *Tarpuy Cultura*. En el cuadro 16 podemos observar lo siguiente:

- A pesar de la competitividad mostrada, se trata de instituciones que no han alcanzado el nivel educativo y de inversión que desarrollan las escuelas más prestigiosas de la ciudad de Lima. Es por ello que algunos de los jóvenes de esta ciudad, migran a la ciudad de Lima para poder ahí sus estudios de gastronomía. Estos jóvenes, de medio-alto y alto poder adquisitivo, constituyen una parte del segmento que desea atender *Tarpuy Cultura*.
- Se tratan de instituciones muy recientes. Incluso D'Glave (perteneciente a la Universidad Católica Santa María, con 40 años de funcionamiento) cuenta con apenas 3 años de creación. En ese sentido, creemos que el Instituto del Sur (ISUR) es la institución que tiene el mayor posicionamiento en el mercado por la mayor trayectoria acumulada.
- En cuanto a la estructura de precios, se puede observar que es aprox. un 50% menor que la existente en el mercado de Lima.

- En ninguna de ellas existe una oferta académica exclusiva para extranjeros, a pesar de la amplia variedad de comidas y la larga tradición gastronómica del sur peruano que puede encontrarse en la ciudad. En ese sentido, *Tarpuy Cultura* pretende desarrollar esta oportunidad al ser Arequipa una de las provincias más visitadas del Perú, que cuenta además con un clima benigno durante todo el año y tiene la posibilidad de entregar todos los servicios y comodidades que ofrece la ciudad de Lima.
- A pesar de lo mencionado en el anterior punto, el ISUR y Stendhal, sí ofrecen a sus alumnos locales la posibilidad de proseguir con sus estudios en el exterior. Esta práctica no es muy realizada por los estudiantes por el alto costo que conlleva.
- Ninguna institución cuenta con una plataforma virtual de búsqueda de trabajo.

Cuadro 16. Principales competidores en la ciudad de Arequipa

Ciudad	Arequipa										
				Precio formación (US\$ dólares / hora académica)							
Nombre	Año de creación	Ubicación	Egresados al año	Técnica profesional (3 años)	Técnica (2 años)	Diplomados (1 año)	Cursos cortos	Oferta para extranjeros	Precio extranjeros	Convenios internacionales	Bolsa de trabajo virtual
D'Glave (UCSM)	1961	Umacollo	65	NI	\$1,0	\$1,0	NI	No	NA	NI	No
ESDIT	1995	Cercado	NI	NI	\$1,3	NI	NI	No	NA	NI	No
Le Cuisiner	2007	S. Alegre	110	\$2,4	\$1,7	NI	NI	No	NA	NI	No
Instituto del Sur	1988	Vallecito	NI	\$1,6	NI	NI	\$2,1- \$3,1	No	NA	3	No
Stendhal	2007	Cercado	100	\$1,8	NI	NI	\$1,0	No	NA	16	No
Blue Ribbon Int.	2007	Cayma	NI	NI	\$2,5	NI	NI	No	NA	NI	No

NI: No indica en su página web o en las llamadas telefónicas realizadas

Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución

Elaboración: propia

Trujillo y Cusco

En las ciudades de Trujillo y de Cusco el nivel de competencia es muy bajo dentro del mercado al que deseamos ingresar. La ciudad de Trujillo cuenta con un instituto, mientras que la ciudad de Cusco con tres.

En efecto, en la ciudad de Trujillo existe únicamente un instituto gastronómico que responde al mercado al que desea llegar *Tarpuy Cultura*. Se trata de una institución que, al igual que proyecta hacerlo *Tarpuy*, se encuentra ubicada en las ciudades de Arequipa, Trujillo y Cusco, atendiendo a un segmento de menores ingresos y, quizá por ello, sin la posibilidad de ofrecer un solo programa académico que se pueda desarrollar abarcando las tres sedes, dado que ello involucra mayores costos para el estudiante.

En la ciudad del Cusco la situación es muy similar, contándose dos instituciones que son sedes o filiales de otras instituciones en provincias (como la ya mencionada Blue Ribbon Int.) o dependientes de Lima (como el caso de Cenfutur). Se trata de instituciones recientes, como en el caso de Lima y Arequipa, con estructuras de precios ligeramente más altas que las observadas para el caso de Arequipa, sin llegar a las determinadas en la ciudad de Lima. No cuenta ninguna de ellas con una oferta académica para el estudiante o visitante internacional y, siguiendo con el patrón general observado, tampoco cuentan con una bolsa de trabajo virtual. El cuadro 17 nos muestra lo descrito.

Cuadro 17. Principales competidores en la ciudades de Trujillo y de Cusco

Ciudad											
Trujillo											
		Precio formación (US\$ dólares / hora académica)									
Nombre	Año de creación	Ubicación	Egresados al año	Técnica profesional (3 años)	Técnica (2 años)	Diplomados (1 año)	Cursos cortos	Oferta para extranjeros	Precio extranjeros	Convenios internacionales	Bolsa de trabajo virtual
Blue Ribbon Int.	2007	Trujillo	NI	NI	\$2,5	NI	NI	No	NA	NI	No
Ciudad											
Cusco											
		Precio formación (US\$ dólares / hora académica)									
Nombre	Año de creación	Ubicación	Egresados al año	Técnica profesional (3 años)	Técnica (2 años)	Diplomados (1 año)	Cursos cortos	Oferta para extranjeros	Precio extranjeros	Convenios internacionales	Bolsa de trabajo virtual
Blue Ribbon Int.	2007	Wanchaq	NI	NI	\$2,5	NI	NI	No	NA	NI	No
Cenfotur	1978	Wanchaq	40	NI	\$3,7	NI	NI	No	NA	2	No
Ambrosia	2006	Wanchaq	150	NI	\$1,9	NI	NI	No	NA	NI	No

NI: No indica en su página web o en las llamadas telefónicas realizadas.

Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución.

Elaboración: propia

ii. **Sustitutos**

Los sustitutos principales los mostramos de acuerdo a la propuesta de valor que hemos desarrollado para nuestro mercado nacional y para nuestro mercado internacional. Para contar con un análisis completo, presentamos inicialmente al mercado universitario, en general, como aquella alternativa que se le presenta a un joven peruano que ha culminado sus estudios básicos y que pretende continuar con los estudios superiores.

Un sustituto más dinámico, pero insuficiente

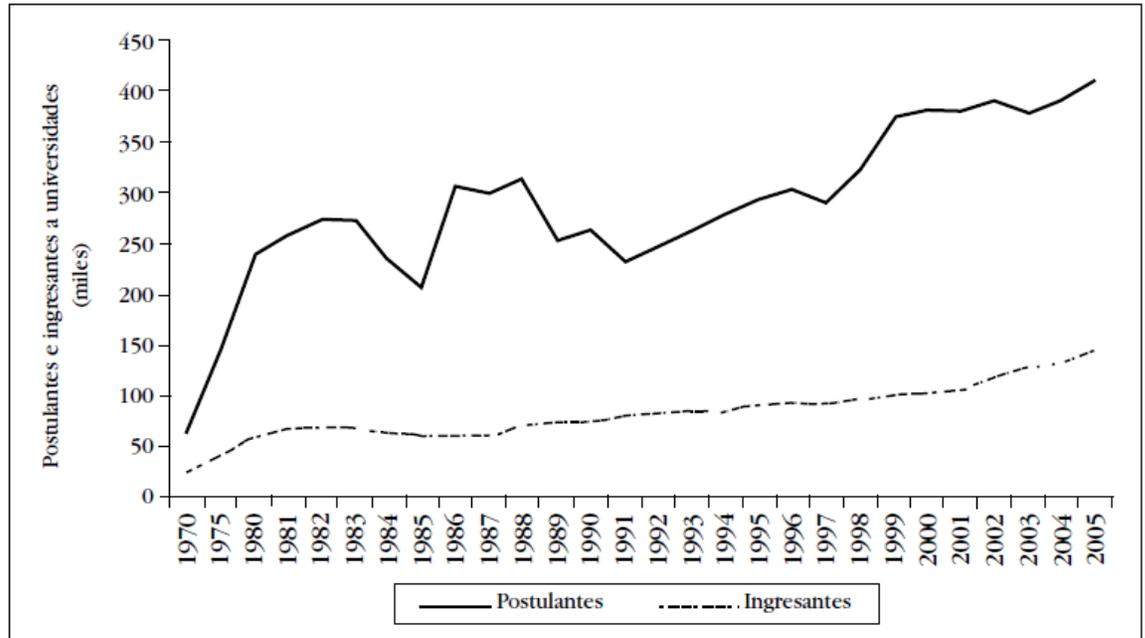
De ese modo, podemos observar que durante la década de los 90, principalmente durante el segundo quinquenio, observamos un gran crecimiento en el número de alumnos postulantes al mercado de educación universitaria. Así, las cifras del año 2000 muestran un crecimiento de casi el 30% de postulantes respecto del año 1995, mientras que el número de ingresantes creció en 13,5% (Díaz, 2005).

Los siguientes años reflejan también un aumento en la demanda, aunque menor, y un crecimiento explosivo de la oferta. Los datos del año 2005 mostraron un crecimiento de 7,8% en el número de postulantes respecto del año 2000, en tanto que el aumento de ingresantes fue de 42,5%.

Díaz (2005) indica que "(...) el porcentaje de postulantes que cada universidad recibe cada año tiende a disminuir en la medida en que aumenta la competencia ocasionada por la aparición de nuevas universidades". Recalca, además, que "mientras en 1985 las cinco universidades con mayor cantidad de postulantes concentraron 41% de la demanda, en 2004 este porcentaje se redujo a 29%".

Sin embargo, dicha disminución en el número de postulantes en las universidades del país está lejos de cubrir las expectativas de la mayor cantidad de jóvenes. Tal y como se muestra en la figura 3, existe todavía un *gap* importante, que constituye para nosotros una población importante a la cual dirigirnos.

Figura 3. Postulantes e ingresantes a universidades, 1970 – 2005



Fuente: Díaz, J. (2005), *Educación Superior en el Perú*
 Elaborado por Juan José Díaz (2005).

iii. Matriz de competitividad

En la siguiente matriz de competitividad, hemos agrupado a todos los competidores directos identificados en el mercado, analizando su posición competitiva en base a tres factores claves de éxito: plana docente, infraestructura y poder de marca actual. En el cuadro 18 podemos observar que destacan notoriamente Le Cordon Bleu Perú y la U. San Ignacio de Loyola, quienes a su vez cuentan con conexiones académicas internacionales.

Cuadro 18. Competitividad de los actores presentes en el mercado (todas las ciudades)

		Peso		Peso		Peso	
Instituto	Plana Docente	0,4	Infraestructura	0,4	Poder de marca	0,2	Puntaje final
Le Cordon Bleu Perú	5	2	5	2	5	1	5
U. San Ignacio de Loyola	5	2	5	2	4	0,8	4,8
Cenfotur	4	1,6	5	2	4	0,8	4,4
D'Gallia	4	1,6	5	2	4	0,8	4,4
Cenfotur (Cusco)	3	1,2	4	1,6	3	0,6	3,4
Instituto del Sur	3	1,2	4	1,6	3	0,6	3,4
De los Andes	3	1,2	4	1,6	1	0,2	3
U. de Piura	4	1,6	2	0,8	3	0,6	3
Le Cuisiner	3	1,2	3	1,2	2	0,4	2,8
Expro	3	1,2	3	1,2	1	0,2	2,6
Gastrotr Perú	3	1,2	3	1,2	1	0,2	2,6
ESDIT	2	0,8	3	1,2	2	0,4	2,4
Ambrosia	2	0,8	3	1,2	1	0,2	2,2
Blue Ribbon (Arequipa)	2	0,8	3	1,2	1	0,2	2,2
Blue Ribbon (Cusco)	2	0,8	3	1,2	1	0,2	2,2
Blue Ribbon (Trujillo)	2	0,8	3	1,2	1	0,2	2,2
D'Glave	2	0,8	3	1,2	1	0,2	2,2
Stendhal	2	0,8	2	0,8	3	0,6	2,2

Elaboración: propia

2. Descripción de la empresa y el producto

a. Descripción de la empresa

A pesar de estar vinculada casi de manera exclusiva con la comida, en realidad la gastronomía es la conjunción de aspectos culinarios y culturales que hacen única a cada sociedad o comunidad. Es por esto que la gastronomía no es simplemente un conjunto de técnicas o métodos de cocción, sino también la relación que los individuos establecen con el medio que los rodea, del cual obtienen sus recursos alimenticios, el modo en que los utilizan y todos aquellos fenómenos sociales y culturales que tienen que ver con el arte culinario.

Así, *Tarpuy Cultura* se constituye como un Instituto Superior Tecnológico de Cultura Gastronómica y Arte Culinario, que a través de un esquema no tradicional de enseñanza, integra conocimientos de alta calidad en gastronomía con los aspectos culturales que hacen única la cocina peruana, conectando al alumno con la exquisita biodiversidad que lo rodea. De esta manera, *Tarpuy* difunde el arte culinario a sus alumnos y la cultura peruana a través de ellos.

Visión

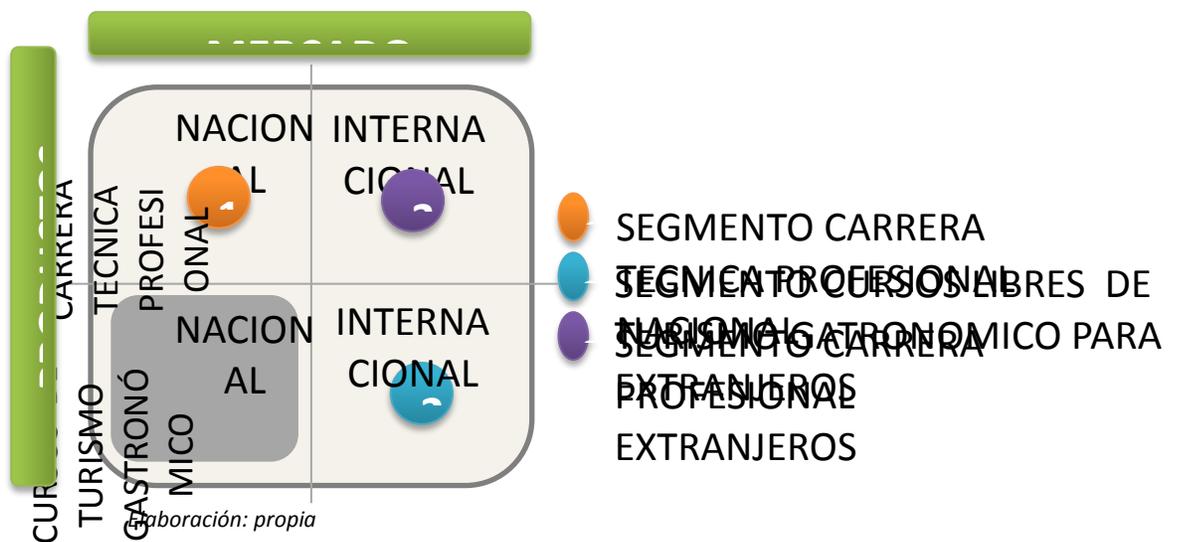
Ser la organización referente en la formación del talento humano a través del arte culinario peruano, contribuyendo con la difusión de su cultura y el desarrollo sostenible de los sectores asociados al turismo en el país.

Misión

Formar profesionales altamente competitivos para la industria del turismo y la gastronomía mundial, mediante la aplicación de métodos y tecnologías de vanguardia, orientados hacia la excelencia y el desarrollo sostenible.

Tal y como lo hemos mencionado, *Tarpuy Cultura* ha dividido su mercado en internacional y nacional, ubicando sus sedes en las principales ciudades turísticas del Perú: Lima Arequipa, Cusco y Trujillo. Dentro de estos mercados, *Tarpuy* hace una propuesta de carreras técnico profesionales asociadas a la gastronomía y la cultura y cursos libres asociados al turismo gastronómico, identificando como mercado objetivo a tres segmentos de la población, los que también han sido mencionados con anterioridad:

Figura 4. Segmentación de la empresa



Asociado a la definición que se hizo anteriormente en el análisis de clientes, resumimos los segmentos desde la perspectiva del mercado objetivo:

- Segmento al que se dirige la carrera técnica profesional nacional: personas entre 16 y 25 años, de los niveles socioeconómicos A y B decididos a estudiar la carrera de gastronomía e interesados en una educación de alta calidad y sofisticación, asociada a la cultura peruana que desean conocer, que les permita lograr reconocimiento internacional.
- Segmento al que se dirigen los cursos libres de turismo gastronómico para extranjeros: turistas de los principales países del mundo que tengan como principal interés la gastronomía, como la comunidad *foodies*, y la cultura peruana.
- Segmento al que se dirige la carrera técnico profesional para extranjeros: aquellos turistas decididos a estudiar la carrera de gastronomía e interesados en una educación sofisticada asociada a la cultura peruana y a su biodiversidad, que les permita lograr reconocimiento internacional. Este segmento también incluye aquellos chefs extranjeros interesados en una certificación en la gastronomía y cultura peruana.

b. Descripción del producto o servicio⁵

Tarpuy Cultura ha definido dos productos dentro de su propuesta valor:

- Carrera técnico profesional.
Carrera profesional de Cultura Gastronómica y Arte Culinario. Tiene una duración de tres años, divididas en dos semestres académicos por año y dieciocho semanas por semestre. La carrera contempla una malla curricular de alto valor competitivo e innovación, contemplando los últimos alcances en esta materia, incluyendo temas como la gastronomía molecular y un diploma profesional en cocina peruana. Su carácter modular permitirá una rápida inserción al mercado nacional e internacional impulsado por el área *Alumni* encargada de la colocación de los alumnos y egresados en el mercado de prácticas profesionales y el mercado laboral.

Tarpuy Cultura brindará la carrera técnico profesional en las cuatro principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo, permitiendo en forma electiva al alumno, realizar parte de su carrera en cualquiera de esas ciudades. Esto le permitirá aprender de la cocina peruana de cada región particular en la localidad de origen, conectándolos en forma vivencial con los insumos, las comunidades y el contexto de biodiversidad propio de cada región, enriqueciendo su aprendizaje con la exquisita cultura que lo rodea. Este producto es el mismo para el mercado nacional e internacional. Su carácter modular permite incluir una adaptación para chef extranjeros interesados en el Diploma Profesional de Cocina Peruana.

- Cursos libres de turismo gastronómico.
Contempla un servicio de seis horas de Cultura Gastronómica y Arte Culinario peruano combinando la cocina de platos típicos con actividades prácticas que permitan reconocer el fuerte vínculo de la gastronomía con la cultura; de esta forma el cliente podrá tener actividades definidas como *cook in* y *cook out* (llamados así al proceso de cocinar dentro del instituto o fuera de él, en los ambientes de aquellas comunidades con las cuales se desarrollará un vínculo).

Tarpuy Cultura brindará los cursos libres en las cuatro principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo, permitiendo al turista

⁵ Aunque *Tarpuy Cultura* pretende inicialmente apuntar su oferta hacia la de profesional técnico, las alternativas en el futuro son todavía más variadas. Según el Decreto Supremo No. 662-85-ED mencionado con anterioridad, las Instituciones Superiores Tecnológicas pueden dar lugar a los siguientes títulos, cada uno de ellos con mención en la respectiva especialidad:

- Técnico: con una duración de cuatro semestres académicos.
- Profesional técnico: con una duración de seis semestres académicos.
- Profesional: con una duración de diez semestres académicos.
- Experto: para aquellos que ya han conseguido el título de profesional y con una duración de dos semestres académicos como mínimo.
- Segunda y ulterior Especialización Profesional: que tienen una duración de entre dos y cuatro semestres académicos, y que tienen como requisito haber obtenido previamente el título de profesional o profesional técnico.

realizar los cursos en cualquiera de estos lugares turísticos. Esto le permitirá aprender de la cocina peruana particular de cada región en la localidad de origen de acuerdo a su preferencia, conectándolos en forma vivencial con los insumos, las comunidades y un contexto de biodiversidad propia de cada región, enriqueciendo su experiencia de cocina con el contacto que tendrá con la exquisita cultura que lo rodea.

c. Propuesta de valor

Tarpuy Cultura basa su propuesta de valor en una estrategia de diferenciación que lo definirá como el primer instituto en enfatizar el vínculo de la gastronomía con la cultura y tradiciones peruanas, en un ambiente innovador, ofreciendo programas que se desarrollan en las cuatro principales ciudades del país y con un especial interés por el mercado internacional. Con ello, se logrará además obtener los beneficios que otorga el *first moving advantage* en el mercado.

La estrategia de diferenciación estará basada en la siguiente combinación de factores:

- Estándar internacional:
Tarpuy Cultura espera competir a estándares internacionales con las mejores escuelas del mundo, considerando la sofisticación de este sector. Para ello se contempla lo siguiente:
 - Certificación y asociaciones:
Tarpuy Cultura buscará las certificaciones y asociaciones que validen su estándar internacional para competir a nivel global. Para ello contará con asociaciones como la *World Association of Chefs Societies* (WACS), *American Culinary Federation* (ACF) y la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y certificaciones como la SGS en *Good Manufacturing Practices* (GMP) certificación en buenas prácticas y manipulación de alimentos. Todas ellas enfocadas a respaldar su estándar internacional. Las variables críticas que evalúan dichos organismos certificadores son: años de experiencia relevante de los profesores, número de alumnos por cocina, comedor-taller dentro de la escuela, calidad de los insumos utilizados, satisfacción de los alumnos (medida por encuestas especializadas).
 - Programa educativo de alto valor competitivo e innovación:
El programa educativo de *Tarpuy Cultura* contemplará una malla curricular diseñada con los últimos alcances internacionales en esta materia, incluyendo temas como la cocina molecular y la investigación de nuevos sabores. A esto contribuirá tener además cuerpo docente altamente calificado y reconocido en el medio.
- Empleabilidad:
Para lograr la promesa de empleabilidad, *Tarpuy Cultura* basará su estrategia en dos factores:
 - Imagen referente en la industria gastronómica:

Como nuevo actor en el mercado, *Tarpuy Cultura* apalancará el desarrollo de su marca captando como rector e imagen del proyecto a un personaje referente de la industria gastronómica y que además simbolice el perfil del negocio y potencie el *networking* internacional.

- Alumni, empleabilidad con *networking* internacional:
Consideramos que una de las necesidades principales de los estudiantes es aquella vinculada al apoyo y/o gestión que haga la institución para colocarlo o re-colocarlo en el mercado laboral. Es por ello que *Tarpuy Cultura* contará con Alumni, el Centro de colocaciones y relaciones con el mercado laboral nacional e internacional, con el objetivo de hacer visible la diferenciación académica que se pretende incorporar en sus programas.

Con Alumni se busca alcanzar un índice de empleabilidad de los alumnos que mida no sólo el número de colocaciones sino el nivel y calidad del empleo. El objetivo de Alumni será colocar a los alumnos y ex alumnos en las mejores prácticas y ofertas laborales del mercado nacional e internacional, que entreguen un alto valor de aprendizaje y *networking* para los alumnos y remuneraciones superiores al promedio de la industria en función a la ciudad y país al que pertenece la empresa, y el tamaño de la misma.

- Ingrediente cultural con sabor peruano:
 - Énfasis en el vínculo que tiene la gastronomía con la cultura:
A pesar de estar vinculada casi de manera exclusiva con la comida, en realidad la gastronomía es la conjunción de aspectos culinarios con aspectos culturales que hacen única a cada sociedad o comunidad. Es por esto que *Tarpuy Cultura* enfatizará a lo largo de sus programas este vínculo conectando a sus alumnos con la biodiversidad de los insumos y las comunidades campesinas; fomentando la relación con el medio que los rodea, del cual obtienen sus recursos alimenticios, el modo en que los utilizan y todos aquellos fenómenos sociales y culturales que tienen que ver con el arte culinario.
 - Especialización en Gastronomía peruana:
Tarpuy Cultura busca ser un instituto de clase internacional referente en gastronomía peruana, es por ello que el programa académico incluirá un diploma profesional en cocina peruana el cual se dictará en las cuatro sedes del instituto ubicadas en las principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo, enriqueciendo su aprendizaje con la cultura peruana.

- Aventura Culinaria:

Esta propuesta responde a la necesidad identificada en nuestro segmento objetivo: diversión y deseos por conocer el país. Es por ello que como mencionamos, el programa académico incluirá un diploma profesional en cocina peruana el cual se dictará en las cuatro sedes del instituto ubicadas en las principales ciudades turísticas del Perú: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo. La flexibilidad de los programas le permitirá al alumno realizar parte de su carrera en cualquiera de estas ciudades.

d. Estrategia de entrada

Tarpuy Cultura centrará su estrategia de entrada en dos factores claves: realizar alianzas estratégicas que apalancen el desarrollo de la marca por un lado, y por otro, considerar un crecimiento geográfico y orgánico por etapas. El diseño y estructuración del proyecto será revisado en lo que lleva del periodo 2011, para que en el siguiente año se inicie el periodo de instalación o implementación.

Como nuevo actor en el mercado, *Tarpuy Cultura* apalancará el desarrollo de su marca captando como rector a un personaje referente de la industria gastronómica y que además simbolice el perfil del negocio. Una alternativa es Christian Bravo, chef de impecable trayectoria, referente en el sector, inmerso en el mundo de los negocios y que comparte la visión en educación que tiene *Tarpuy*.

Desde el año 2006, Christian Bravo dirige *Bravo Restobar*, restaurante catalogado como uno de los 10 mejores restaurantes de Perú según la Guía Summun (www.bravorestobar.com). El periodo de instalación determinado para el año 2012 estará también marcado por la formalización de acuerdos de exclusividad con referentes del sector turismo y la gastronomía, que generen y afiancen mayor credibilidad y sostenibilidad en la propuesta.

Adicionalmente, se considerará como factor clave para el ingreso el desarrollar la marca en el contexto educativo con la inscripción y pertenencia de *Tarpuy Cultura* a distintas organizaciones internacionales que acrediten el proyecto, pudiendo capitalizar el reconocimiento del mercado potencial. Inicialmente se considerarán instituciones como la *World Association of Chefs Societies (WACS)*, *American Culinary Federation (ACF)* y la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA).

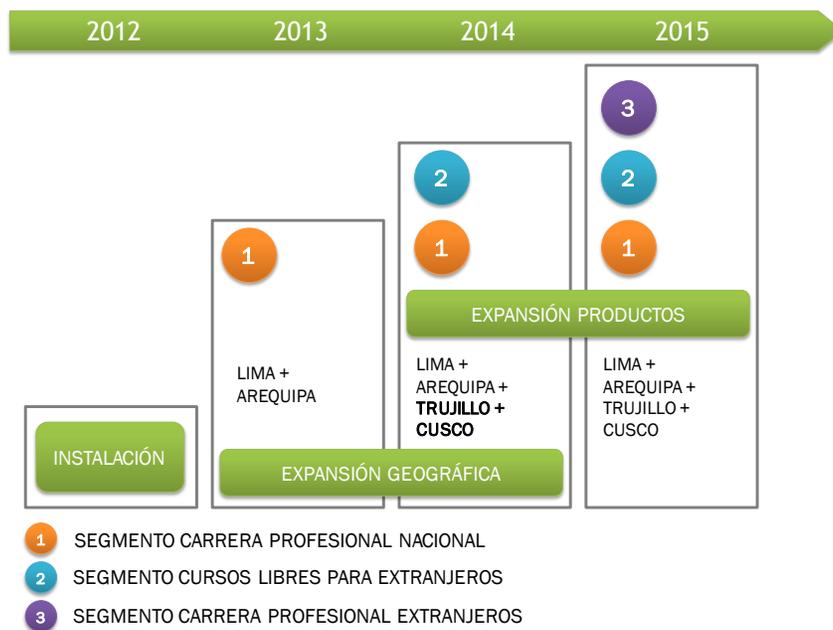
Tarpuy Cultura ingresará además por etapas al mercado objetivo, con el fin de generar una curva de aprendizaje controlada orgánicamente. La instalación será en Lima y Arequipa, por ser las ciudades más importantes del país en cuanto a crecimiento económico. Acompañará esta estrategia una campaña transversal de medios, enfocada a crear una campaña de intriga que genere expectativas y la puesta en marcha de la página web durante el periodo de implementación del proyecto, definido durante el año 2012.

e. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de *Tarpuy Cultura* está diseñada en base a un plan de etapamiento que considera una expansión geográfica que deseamos se desarrolle de manera orgánica. Este plan responde, por un lado, a la capacidad de apertura de nuevos locales y, por el otro, al desarrollo de nuevos programas educativos durante el periodo

de operación (Figura 5). Por otro lado, el crecimiento económico de *Tarpuy Cultura* responde al crecimiento de la industria gastronómica y turística, es decir, se proyecta un incremento del número de personas interesadas en estudiar gastronomía, considerando un crecimiento de mercado del 10% durante los cinco primeros años. En términos de ventas, se proyecta un crecimiento de 35% en promedio durante los diez primeros años; donde el primer año los ingresos se proyectan en US\$ 947.021 dólares, el quinto año en US\$ 10.059.215 dólares, y el décimo año en US\$ 26.384.343 dólares.

Figura 5. Etapamiento del proyecto



El proyecto *Tarpuy Cultura* se divide en 4 fases: instalación, implementación, expansión y consolidación.

La primera fase, denominada instalación, se iniciará en el año 2012 y estará compuesta por el desarrollo de la estrategia de entrada y el plan de operaciones para la instalación del negocio que contempla la constitución legal de la empresa, la formalización de alianzas estratégicas y certificaciones que entreguen respaldo al proyecto, la construcción y equipamiento de los inmuebles, el desarrollo del plan inicial de marketing y ventas, la captación de recursos humanos y finalmente la implementación del programa académico. A esto acompañarán la creación de la estructura organizativa necesaria, explicada más adelante en el punto de operaciones.

La segunda fase, denominada implementación, a desarrollarse en el periodo 2013, se refiere al lanzamiento del primer programa académico; es decir, la carrera técnica profesional para alumnos nacionales. Para concretar nuestra propuesta valor se considera la apertura de los locales en ciudades como Lima y Arequipa para brindar la misma carrera.

En la fase de expansión, programada para el periodo 2014-2015, se continuará con la expansión geográfica y orgánica. En el 2014 el crecimiento será en dos nuevas ciudades turísticas: Cuzco y Trujillo, cerrando un circuito gastronómico a nivel nacional. A este proceso acompañará el ingreso al mercado internacional a través de los Cursos Libres en Turismo Gastronómico para extranjeros, como nuevo producto, representando ello el primer paso a la internacionalización. A partir del 2015 ampliaríamos la oferta a estudiantes del programa profesional a estudiantes extranjeros.

Finalmente, la fase de consolidación implica el posicionamiento del negocio como un instituto de clase internacional que además será el referente en gastronomía peruana para el mercado nacional y extranjero.

3. Plan de marketing

a. Estrategia de producto o servicio

Lo que hoy nos denota el mercado peruano e internacional es un alza en los estándares de calidad que obliga a las instituciones ofertantes de programas educativos a mantener un mayor enfoque en estas preferencias y en su dinamismo. Dentro de los segmentos planteados por *Tarpuy Cultura* encontramos que ellos definen y buscan los siguientes atributos:

Estudiantes profesionales nacionales:

Propuesta valor	Atributos	Modo de captura y soporte
Empleabilidad	Empleabilidad	Desarrollando alianzas estratégicas con la industria gastronómica y turística local, internacional y desarrollando una amplia red de contactos a través de la creación del área de Alumni, que permita la colocación de los alumnos inclusive antes de terminar los programas de los alumnos de <i>Tarpuy Cultura</i> .
Estándar Internacional	Infraestructura y tecnología	A través de la construcción y mantención de infraestructura física que permita marcar una diferencia notable y valorada por el consumidor. Contando también con equipos de última generación en la industria gastronómica.
Aventura Culinaria	Presencia en provincia	Este es un factor que para el estudiante nacional denota respaldo y una posición de liderazgo en el terreno nacional, además de aquellos aspectos ya mencionados: cubrir su necesidad por conocer el Perú, y vincular sus estudios con la gastronomía en un ambiente de alta calidad académica.
Aventura Culinaria	Innovación	Es un factor fortalecido con la implementación de un laboratorio de investigación en gastronomía, fomentando el uso de productos nativos y desarrollo de nuevos sabores.

Estudiantes profesionales extranjeros:

Propuesta valor	Atributos	Modos de captura y soporte
Aventura culinaria	Presencia en provincias	Este es un factor que para el estudiante extranjero abre la posibilidad de conocer la biodiversidad y riqueza cultural del país. Sustentado en programas que incluyen cursos en los locales de <i>Tarpuy Cultura</i> en distintas ciudades del país.
Estándar internacional	Credibilidad	Ganar este factor a través de la obtención de distintas certificaciones de organizaciones acreditadoras en el sector educación y referentes de gastronomía y turismo. Estas se mantendrán y potenciarán con la evaluación constante en este ámbito.
Ingrediente cultural con sabor peruano	Marca Perú	Obtener dicha denominación que refleja los esfuerzos nacionales y que brinda un respaldo de las operaciones realizadas por los estándares necesarios para su obtención.

Turistas gastronómicos:

Propuesta valor	Atributos	Modos de captura y soporte
Aventura culinaria	<i>Cook in – Cook out</i>	Experimentar en una jornada la riqueza de la gastronomía peruana, en interrelación con la cadena de suministro, preparación y degustación de platos típicos en medio de un ambiente natural y con un taller sofisticado.
Ingrediente cultural con sabor peruano	Marca Perú	Hoy el turismo gastronómico es un criterio de decisión de visita al Perú para los turistas extranjeros. Por ello, es un factor que capitalizaría <i>Tarpuy Cultura</i> afianzando una oferta de turismo gastronómico y de riqueza cultural.
Aventura culinaria	Presencia en provincias	Este es un factor que para el turista extranjero abre la posibilidad de conocer la biodiversidad y riqueza cultural del país. Sustentado en programas que incluyen cursos en los locales de <i>Tarpuy Cultura</i> en distintas ciudades del país.

Finalmente, podríamos definir algunos aspectos que son transversales y que *Tarpuy Cultura* recogerá y mantendrá por considerarlos necesarios en el negocio. Entre ellos encontramos el carácter cultural de la oferta gastronómica, el contacto directo con la cadena de suministro de productos agrícolas y pesqueros, una infraestructura de primer

nivel, un alto nivel de profesionalización en la enseñanza, buscar el desarrollo personal del alumnado y volcarlos al respeto de la tradición cultural y también al espíritu emprendedor.

b. Estrategia de precios

Tarpuy Cultura aplicará una estrategia de precios diferenciados por sede, distinguiendo a Lima de las provincias donde se encuentra presente. Además, para determinar los precios se han considerado las estructuras de precios revisadas en el análisis de competencia del presente trabajo. En ese sentido, se consideran las siguientes tarifas:

- Para la carrera técnica profesional:
US\$ 8,5 dólares / hora, para la ciudad de Lima.
US\$ 5 dólares / hora, para las ciudades de Arequipa, Cusco y Trujillo.
- Para los cursos libres:
US\$ 25 dólares / hora, para todas las ciudades: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo.

Teniendo en cuenta ello, mostramos a continuación la lista de precios que se comunicará al alumno y padres de familia en la ciudad de Lima:

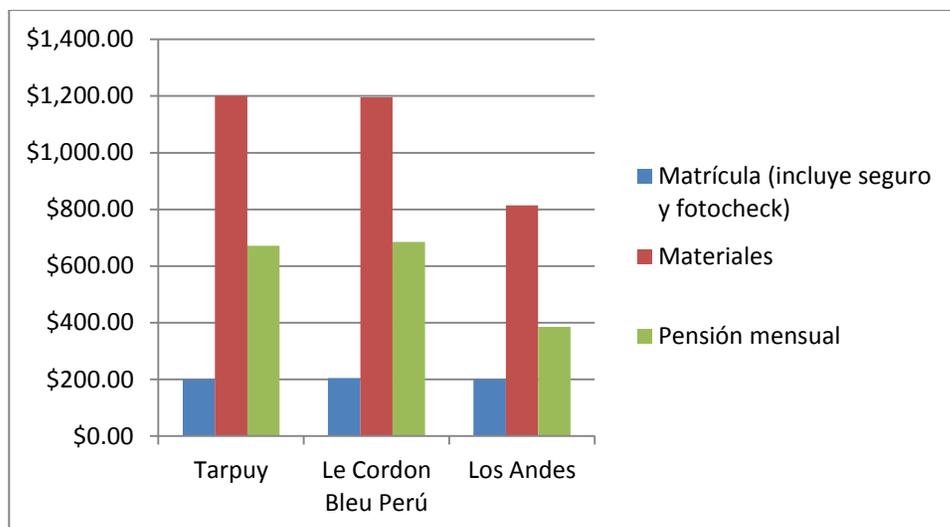
Cuadro 19. Estrategia de precios para la carrera profesional técnica (3 años). Lima. Tarpuy vs. Le Cordon Bleu Perú / Los Andes

Item	Precio Tarpuy		Precio competencia 1 Le Cordon Bleu Perú		Precio competencia 2 Los Andes	
	Nuevos Soles	Dólares	Nuevos Soles	Dólares	Nuevos Soles	Dólares
Matrícula (incluye seguro y fotocheck)	S/. 560	\$200,00	S/. 574	\$205,00	S/. 560	\$200,00
Materiales	S/. 3.360	\$1.200,00	S/. 3.350	\$1.196,43	S/. 2.280	\$814,29
Pensión mensual	S/. 1.882	\$672,00	S/. 1.920	\$685,71	S/. 1.080	\$385,71

Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución.

Elaboración: propia

Figura 6. Estrategia de precios para la carrera profesional técnica (3 años). Lima. Tarpuy vs. Le Cordon Bleu Perú / Los Andes



Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución.
Elaboración: propia

Asimismo, la lista de precios que se comunicará al alumno y padres de familia en las ciudades de Cusco, Arequipa y Trujillo es:

Cuadro 20. Estrategia de precios para la carrera profesional técnica (3 años). Provincias.

Item	Precio Tarpuy		Precio competencia 1 Cenfotur (Cusco)		Precio competencia 2 Instituto del Sur (Arequipa)		Precio competencia 3 Blue Ribbon Int. (Trujillo)	
	Nuevos Soles	Dólares	Nuevos Soles	Dólares	Nuevos Soles	Dólares	Nuevos Soles	Dólares
	Matrícula (incluye seguro y fotocheck)	S/. 560	\$200,00	S/. 500	\$178,57	S/. 140	\$50,00	S/. 630
Materiales	S/. 2.540	\$907,14	S/. 0	\$0,00	S/. 0	\$0,00	S/. 0	\$0,00
Pensión mensual	S/. 725	\$258,93	S/. 890	\$317,86	S/. 410	\$146,43	S/. 550	\$196,43

Fuente: APEGA; Páginas web institucionales y centros de información telefónicos de cada institución.
Elaboración: propia

Como podemos observar, presentamos precios competitivos en la ciudad del Cusco, y ligeramente más altos que la competencia en las ciudades de Arequipa y de Trujillo, donde hemos encontrado competidores con fortalezas reducidas en relación a las instituciones que operan en la ciudad de Lima, por lo que creemos se encuentra un mercado con una disposición de pago mayor que no está siendo explotado.

c. Estrategia de distribución

Los canales de distribución de los programas serán adaptables al contexto o entorno que plantee cada segmento identificado y se valdrán de la conformación de una red de alianzas estratégicas con agentes dentro de la cadena.

- **Yanapay - in (“ayuda dentro”)**

Se trata de personal encargado de recoger y resolver todo tipo de consultas sobre los programas ofrecidos en los locales de *Tarpuy Cultura*. Pueden además resolver las interrogantes vía web que se vayan dando, efectivizando su tiempo laborado.

- **Yanapay – out (“ayuda fuera”)**

Otro canal identificado es el que hoy conforman las ferias educativas o eventos donde instituciones del ramo exponen sus ofertas hacia un público que busca ávidamente programas de educación. En este espacio se abre un terreno amplio donde se puede alcanzar al estudiante tradicional o a la institución ligada a la gastronomía o turismo que busque la especialización para sus miembros. Otro canal lo conformaran representantes o antiguos miembros de *Tarpuy Cultura* que residan en el exterior y que pueda ser carta de presentación valedera de la oferta que planteamos.

Muchos de estos canales constituyen espacios amplios, que permite la participación de todos los competidores, por lo que el desafío consiste en la construcción adecuada del mensaje y de su difusión, antes que la pugna por acceder a ellos que. *Tarpuy Cultura* se valdrá de sus niveles de inversión en estos canales para captar al público objetivo adecuado. El equipo que desarrollará esta tarea estará compuesto por dos personas debidamente capacitadas por local para la atención presencial, vía web y por teléfono; tres personas por evento o feria desarrollada (conformadas por un socio de la empresa y dos estudiantes del propio *Tarpuy*) y una persona asignada en cada país de interés para el desarrollo y mantenimiento de alianzas estratégicas y la captación de alumnos.

d. Promoción y publicidad

Con la definición previa de nuestros segmentos objetivos y también de los espacios geográficos que *Tarpuy Cultura* abarcará de manera gradual, se han delimitado medios de promoción que efectivicen el uso de recursos y nos permiten llegar de manera correcta y convincente con nuestra solución propuesta:

- **Una plataforma web** propia capaz de servir como importante medio de oferta e interrelación con el mercado local e internacional. La cobertura de esta debe incluir al alumnado potencial como a aquel que se encuentre ya ligado con el instituto. El potencial de este canal debe también comprender páginas web ligadas a la industria y con alto número de visitas realizadas por nuestro mercado potencial, como por ejemplo: el buscador de google; redes sociales como facebook y twitter; especializadas como *foodies*; portales como www.terra.com y www.peru.com o páginas relacionadas al interés gastronómico peruano como www.yanuq.com.
- **Participación en eventos** relacionados a gastronomía y turismo tanto en el Perú como en los países que se encuentran dentro del escalamiento o desarrollo del negocio. Esta participación puede darse de manera directa o en participación conjunta con otras entidades como por ejemplo PROMPERU y su tarea de desarrollar en el mundo la marca PERÚ. Entre estas participaciones podríamos enumerar a Mistura en Lima, los festivales gastronómicos en Arequipa y Trujillo y en el exterior tenemos a los realizados en Madrid y a la feria internacional gastronómica latinoamericana que se traslada por países de la región, entre otros eventos.
- **La formación de alianzas estratégicas** con instituciones educativas, agencias de viaje y turismo e instituciones ligadas al ramo nos permitirá definir un medio compartido de gran eficacia y costo atractivo. Se realizarán con entidades como por

ejemplo la Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo del Perú y sus pares en el exterior.

- Manejar un programa de **promoción en prensa escrita**, tanto en diarios como revistas, en aquellos periodos en los que el cliente potencial se encuentre recopilando y evaluando información de la oferta de mercado para su toma de decisión, básicamente entre los meses de febrero-marzo; julio-agosto y noviembre-diciembre. Se apuntarán a medios regionales con un alto tiraje dentro de nuestro mercado objetivo. Es parte del plan tomar espacios en diarios como El Pueblo de Arequipa, El Comercio de tiraje nacional, o La Industria de Trujillo; en el plano de revistas, pretendemos enfocarnos en la Revista Caretas, Revista AS y las revistas de televisión por suscripción en segmentos específicos, entre otros.
- **Publicidad estática en paneles** ubicados en cercanías de colegios, lugares de reunión o centros comerciales que estén enfocados a nuestro segmento objetivo. Su habilitación responderá de la misma forma al programa de aperturas generando en una fase inicial la campaña incógnita, después el desarrollo de marca, para luego afianzar la comunicación en cada uno de los programas ofrecidos.
- El marco de las **telecomunicaciones** no quedará exento dentro del programa por la fuerza que esta lleva sobre todo en las provincias del país. Por ello se establecerá un programa de tandas publicitarias dentro de los meses ya mencionados y tomando por ejemplo radios pertenecientes al Grupo RPP, de la Corporación Radial del Perú, entre otras.

Tarpuy Cultura entonces, plantea un programa con medios capaces de abrir y reforzar mensajes dentro de su mercado objetivo con medios que fortalezcan su credibilidad y que puedan también sustentar la calidad del equipo que lo compone y de los miembros referentes en cada uno de sus campos que serán convocados al proyecto.

4. Plan de operaciones

a. Estrategia de operaciones

Dentro del plano operacional *Tarpuy Cultura* apuesta por efectivizar sus niveles de costos, de calidad, de flexibilidad y de tiempos de respuesta con la finalidad de capturar y retener su mercado potencial. Por ello apuesta por una gama de alianzas estratégicas con proveedores de insumos y servicios que permitan llevar sus niveles de costos a los mejores posibles del mercado.

Dada la magnitud y proyección del proyecto, *Tarpuy Cultura* buscará negociar y consolidar una gama de proveedores capaces del aumentarle valor a su operación. Por ejemplo, la consolidación de alianzas con productores agrícolas y pesqueros (para proveernos de insumos básicos de cocina) le entregaría a *Tarpuy* una red de beneficios que iría más allá del factor económico dado que impulsaría el factor socialmente responsable de la institución. La formalización de acuerdos con profesores, quizá el recurso más escaso en este sector, en plazos más amplios de tiempo de contrato, aligeraría la carga de renuncias que afectan y recargan los costos ante necesidad de realizar un nuevo proceso de inserción del profesor.

Asimismo, la calidad es un pilar dentro de la propuesta de *Tarpuy Cultura*, por ello los niveles de percepción de su oferta por parte del mercado deben generar altos márgenes frente a lo esperado y frente a lo que la actual competencia ofrece. La calidad de la propuesta operativamente estaría sustentada en un programa modular que sea flexible y adaptable al alumno, en la utilización de equipos de última generación dentro de una infraestructura que vaya a la par de niveles internacionales y una educación ofrecida con profesores del más alto nivel de exigencia.

Asimismo, mencionamos algunos de los procesos básicos que se consideran como parte de las operaciones del instituto:

- **Títulos profesionales técnicos**

En cuanto a los títulos que *Tarpuy* expida existe el Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones aprobado por la Resolución Vice Ministerial No. 085-03-ED. Acorde a esta resolución, los requisitos generales para otorgar el título serán:

- Haber aprobado satisfactoriamente todas las asignaturas y actividades del plan Curricular respectivo.
- Haber aprobado la Práctica Profesional mediante la sustentación del Informe de Práctica, de acuerdo a las normas correspondientes.
- Haber aprobado un examen teórico-práctico que revele el logro del perfil específico correspondiente a la carrera.
- De ofrecerse en el futuro el título de Profesional, se exigirá también la elaboración y sustentación de un Proyecto de Factibilidad vinculado al campo profesional de la especialidad.

- **Registro de títulos**

Será acorde a la Resolución Vice-Ministerial No. 012-88-ED que regula el Registro de Títulos y mediante la Resolución Ministerial No. 0056-2004-ED que entrega el Manual de Registro de Títulos Pedagógicos y Tecnológicos. El Título otorgado por el Instituto Superior Tecnológico se registra en el Área de Escalafón y Títulos de la Sede Central del Ministerio de Educación.

- **Empowerment de alumnos y exalumnos**

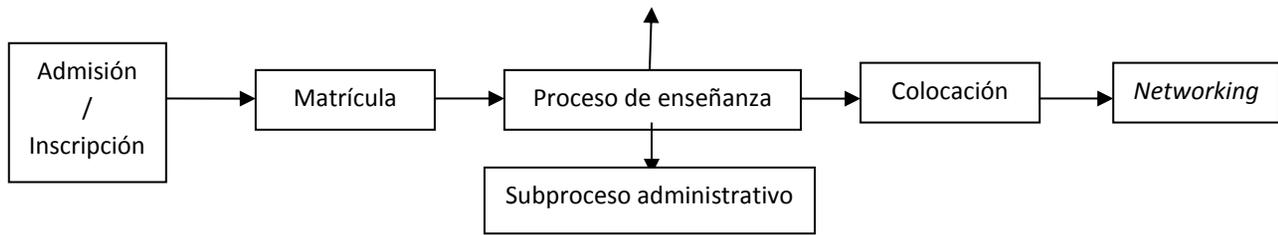
Como parte del proceso de inserción al mercado y/o como parte de las prácticas profesionales, los alumnos tendrán la oportunidad de ser capacitados y trabajar como profesores de los cursos libres para turistas gastronómicos. Con esto se busca además mitigar el déficit de profesores *part-time* (contratados por horas).

b. Tamaño de la operación

Como se ha precisado en puntos anteriores la apuesta de *Tarpuy Cultura* es difundir el valor de la gastronomía peruana en distintas ciudades del país, provocando una experiencia y nuevo modelo de enseñanza. Las ciudades que por su importancia turística y económica han sido elegidas son: Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo, y en ellas se operará bajo el siguiente proceso:

Figura 7. Procesos principales de operación.

Subproceso académico



Elaboración: propia

Cuadro 21. Descripción de los principales procesos de operación

Procesos	Detalle
Admisión	<p>Proceso en el que los distintos medios de captación programados en el plan de marketing, como radio, participación en eventos, internet, prensa escrita, paneles y radio, atraen a la persona hacia alguno de los puntos de matrícula.</p> <p>Tiempo de desarrollo: Campaña realizada entre los meses de febrero-marzo, julio-agosto y noviembre-diciembre, de cada periodo anual.</p>
Matrícula	<p>Proceso en sedes <i>Tarpuy Cultura</i> o plataforma web por el que el estudiante o turista confirma su aceptación a los términos del programa o servicio elegido.</p> <p>Tiempo de desarrollo: inmediato desde el momento de aceptación.</p>
Subproceso académico	<p>Etapa en la cual el alumno se desarrolla en el proceso académico, donde se incluyen clases y talleres que potencializan sus capacidades. Incluye ello su traslado a las distintas sedes de <i>Tarpuy</i> para efectivizar la propuesta y control del nivel de aprendizaje del alumno. Se desarrollan dos inicios anuales, uno en el mes de marzo y otro en el mes de agosto.</p> <p>Tiempo de desarrollo:</p> <p>Para el programa profesional: 5 meses</p> <p>Para el programa turista: 6 horas, de inicio diario</p>

Subproceso administrativo	Etapa en la cual <i>Tarpuy Cultura</i> efectiviza y mantiene un proceso administrativo capaz de mantener la operación. Esto concibe la articulación de una red de participantes como proveedores y entes reguladores dentro de la industria. Tiempo de desarrollo: Del mes de febrero hasta diciembre
Colocación	Puesta en marcha de un plan de colocación del alumnado <i>Tarpuy Cultura</i> en puestos laborales de importancia donde se concreten los conocimientos aprendidos y la experiencia laboral. Ello se gestionará a través de una bolsa de trabajo virtual como también a través de una gestión directa. Tiempo de desarrollo: Desde que el alumno culmina el segundo año de estudios.
Networking	Utilización de herramientas informáticas y de otra índole para formalizar y potenciar una red de egresados que refuercen el valor de la imagen de marca. Tiempo de desarrollo: desde su ingreso se generará un registro que será renovado de acuerdo al avance académico del alumno.

En relación al mercado en el exterior, los canales y procesos no sufren mayor variación. Para el proceso de captación y promoción, se consideran como actores del negocio a las agencias de viaje debido a su posibilidad para captar turistas interesados en este servicio.

5. Estructura organizacional y equipo

a. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa acompañará su crecimiento y será flexible en la medida de las necesidades de la organización. Dentro de esta estructura el equipo gestor formará parte de la Junta Directiva con un aporte de capital de US\$ 5.8 millones de dólares.

En un inicio existirán tres áreas principales en la empresa que dependerán del Director General; el Director de Comunicaciones e Imagen Institucional, el Director Académico y el Director Administrativo, cuyas áreas serán implementadas durante el periodo de instalación en el 2012 (Figura 8, área oscura) y durante el periodo de expansión, las áreas siguientes (Figura 8, área clara) creciendo orgánicamente y en forma coherente con las necesidades y recursos disponibles de la empresa.

El siguiente organigrama refleja a detalle la estructura organizacional de *Tarpuy Cultura*:

Figura 8. Organigrama *Tarpuy Cultura*



b. Equipo gestor

Los cinco miembros del equipo gestor presentan distintos perfiles que a beneficio del proyecto se han tornado complementarios, dándole una visión integral y multidisciplinaria. El equipo comparte un perfil de emprendimiento y visión de la educación en el Perú, lo cual ha permitido unir sus motivaciones en un interés común: *Tarpu Cultura*.

Es importante destacar que el equipo gestor estará conformado por MBA's de la Universidad Adolfo Ibáñez, cuya preparación ha estado orientada al emprendimiento e innovación.

A continuación describimos sus perfiles:

Juan Pablo Manrique Málaga:

Licenciado en Administración de Negocios y Magíster en Doctrina Social de la Iglesia. Cuenta con un perfil integral en el sector educación, habiendo participado tanto en puestos ejecutivos como docentes. En su última experiencia laboral fue Coordinador General de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica San Pablo, en Arequipa. Ha sido conferencista y presentado trabajos en distintas instituciones y empresas en Perú, así como también en Chile y España.

Nancy Guerrero Romero:

Licenciada en Contabilidad y especialista en Finanzas Corporativas y Normas Internacionales de Información Financiera. Cuenta con importante experiencia en contabilidad corporativa, y ha estado a cargo de 14 países de Latinoamérica y Estados Unidos en su última experiencia laboral. Dentro de su trayectoria laboral destaca su experiencia en la multinacional Belcorp.

Carlos Garcés Ramirez:

Ingeniero Industrial y especialista en la Gestión de Recursos Humanos. Su experiencia más relevante se ha dado en la gestión de proyectos y el análisis y evaluación de presupuestos e indicadores para la toma de decisiones a nivel corporativo en esta área. Su sólida formación numérica, su experiencia en proyectos con resultados a corto plazo y el desarrollo y mejora de procesos ha contribuido a la concepción del proyecto de nuestra empresa.

Iván Herrera Castro:

Bachiller en Administración de Empresas. Cuenta con importante experiencia laboral en los campos de la Administración, Tesorería y Compras - Adquisiciones. Su trayectoria laboral se ha centrado en empresas multinacionales, desarrollando un enfoque en el planeamiento y la consecución de metas que le permiten asegurar el desarrollo eficiente de la organización.

Emma Malpartida Benavides:

Licenciada en Psicología y Especialista en la Gestión de Recursos Humanos. Como ejecutiva dentro del Área de Reclutamiento y Selección ha tenido experiencia en la gestión de proyectos como Branding Employee, Programas del Gestión del Talento, Búsqueda de Personal y Selección Estratégica; desarrollando una visión del mercado laboral y la empleabilidad que ha sido volcada al proyecto. Fue reconocida en su última experiencia laboral como perfil de alto potencial en la organización.

6. Riesgos críticos

Tarpuy Cultura encuentra en los riesgos que plantea el entorno, un espacio propicio para el emprendimiento y desarrollo de negocios que materialicen oportunidades y agreguen valor a la empresa, inversionistas y, a su vez, resuelvan una necesidad del mercado. La realidad encuentra al Perú como una de economías más dinámicas de la región. Ello está sustentado en aspectos como:

- Los altos precios de las materias primas y de los productos de agro exportación, que son fuertes demandantes de profesionales en minería, geología, cuidado del medio ambiente, agricultura, pesquería entre otras actividades.
- El crecimiento sostenido de actividades relacionadas al comercio exterior ampliando el mercado para productos y servicios peruanos.
- El explosivo crecimiento del sector construcción y de sus actividades anexas.
- El crecimiento notable del sector servicios que demanda cada vez más y mejores profesionales en áreas de gastronomía y turismo.

La educación no ha quedado exenta de estas mejoras y se han desarrollado esfuerzos por sentar nuevas bases para la educación, donde el sector público está enfocándose en un rol regulador y menos protagonista (esto es, aplicando el principio de subsidiaridad de funcionamiento del gobierno), dejando al sector privado como promotor de organizaciones que satisfagan una demanda con mayor poder adquisitivo, mayor acceso a información y solicitante de una educación sofisticada.

a. Plan de mitigación

Junto con identificar y evaluar los riesgos inherentes, podemos anotar la siguiente compilación de factores que podrían afectar el curso normal del negocio y también planteamos soluciones y/o aplicaciones para mitigar sus efectos:

Riesgo país	Plan de mitigación
Alteraciones políticas producto del cambio de gobierno. Volatilidad del índice general de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y del tipo de cambio.	Seguimiento en base a estudios económicos que brinden una perspectiva real de la economía y sus tendencias. Desarrollar un plan de adquisiciones minimizando el riesgo de variaciones de tipo de cambio.
Riesgo del mercado	Plan de mitigación
El sector educación es uno de los que cuenta con menor variabilidad ante nuevas condiciones económicas. La contracción de la oferta pública atrae mayor cantidad de instituciones del sector privado.	Desarrollo de un plan de certificaciones generador de una diferenciación notoria con los competidores entrantes. Plasmear una estrategia que apunte a la sofisticación y emprendimientos dentro del rubro.
Aceptación del mercado y crecimiento potencial.	Riesgo bajo tanto en el corto como el mediano plazo, producto del crecimiento y desarrollo sostenido del sector gastronómico. Impulso del sector público al sector turismo que cuenta con gran capacidad de arrastre y demanda de profesionales.
Cantidad limitada de profesores en el terreno de la alta gastronomía.	Implementar un programa de capacitación pedagógica a profesionales de la rama gastronómica con interés a la enseñanza.
Riesgo del negocio	Plan de mitigación
Dificultad de todo emprendimiento a hacerse de financiamiento rápidamente.	Encontrar soporte en la consolidación de una gama de alianzas con entidades de prestigio ya desarrollado en el mercado.
Capacidad de respuesta a acciones y contra ataques de la competencia.	Responder con un programa de apertura de nuevos locales en ciudades con alto potencial de crecimiento; reforzar la imagen en el exterior con un trabajo en conjunto con

	organismos del Estado (marca Perú); el desarrollo de una cadena de asociaciones con instituciones educativas o relacionadas al sector turismo en el exterior; implementación de un laboratorio de investigación gastronómica y el desarrollo de una cadena de abastecimientos de suministros naturales conjuntamente con comunidades campesinas y pesqueras respondiendo al valor socialmente responsable del negocio.
Imposibilidad de trasladar las necesidades de profesionales de la industria de servicios a la brevedad.	Monitorear y efectivizar las hojas de ruta planteadas por el ente regulador y el mercado objetivo, con relación a las actividades con mayor potencial de desarrollo y empleo.

Podemos concluir entonces que los riesgos que se plantean cuentan con un plan de mitigación sostenible, contando con una economía y sector con un ambiente favorables para su desarrollo.

7. Oferta

Luego de describir las distintas estrategias y el posicionamiento que se quiere lograr a nivel nacional e internacional, la inversión requerida para la implementación y operatividad del negocio asciende a US\$ 11.5 millones, el cual corresponde US\$ 10 millones a la inversión en infraestructura de los locales y US\$ 1.5 millones en capital de trabajo.

El capital de trabajo fue calculado para cubrir la operatividad del año cero del proyecto, el cual está destinado en actividades tales como: el reclutamiento de personal calificado, desarrollo de los programas y mallas curriculares, sueldos del personal docente y administrativo, obtención de certificaciones y la creación de relaciones con socios estratégicos.

La inversión solicitada es de US\$ 5.5 millones correspondiendo al 49% del capital. Los cinco emprendedores del presente proyecto son los que tendrán el control de la empresa y pertenecerán al Directorio, su participación asciende al 51% del capital total.

La vida del proyecto es de 15 años, sin embargo, este proyecto educativo tiene una vida útil mucho más extensa por tal motivo se considera un valor residual equivalente a 5 años de flujos operacionales con un crecimiento de 10% al año.

El proyecto se divide en 4 fases: la fase de instalación, implementación, expansión y consolidación. La fase de desarrollo involucra la instalación del negocio, invirtiendo en infraestructura y capital de trabajo. En el año 1 inicia la fase de implementación con el lanzamiento de la carrera técnica- profesional para alumnos nacionales, con este producto no sólo se logra crear un prestigio dentro del mercado nacional sino también en el mercado extranjero, gracias al trabajo de la creación de relaciones, promoción y alianzas estratégicas. La fase de expansión es un hito crítico debido a su significancia como el primer paso a la

internacionalización, en esta fase se incorpora la carrera técnica-profesional para extranjeros y los cursos libres de turismo gastronómico. Finalmente, la fase de consolidación implica el posicionamiento de Tarpuy Cultura como un referente ante el público nacional y extranjero.

Los accionistas recibirán dividendos en base a la Ley General de Sociedades, la cual indica que: *“Es obligatoria la distribución de dividendos en dinero hasta por un monto igual a la mitad de la utilidad distribuible de cada ejercicio, luego de deducido el monto que debe aplicarse a la reserva legal, si así lo solicitan accionistas que representen cuando menos el veinte por ciento del total de las acciones suscritas con derecho a voto”*...⁶

En base a lo anterior, la propuesta por parte del Directorio será la de repartir la utilidad distribuible en base a la participación de cada uno de los accionistas y a partir del año en el que se obtengan resultados positivos. De acuerdo a la proyección financiera en el año 2015 (año 3) se obtiene el primer resultado positivo a nivel de Utilidad Neta, sin embargo, en términos de flujo neto el resultado se obtiene en el año 2014.

8. Plan financiero

En esta sección se presenta la viabilidad económica del proyecto Tarpuy Cultura, en base a la información financiera proyectada. El proyecto es evaluado en un plazo de 15 años debido a que los proyectos educativos son considerados como resultados de mediano plazo por su intensa inversión en activos.

a. Proyección de ingresos

Los ingresos de Tarpuy Cultura se componen por las mensualidades académicas, cuota de matrícula, venta de material didáctico y seguro médico. Se cobrarán 5 mensualidades por ciclo, por ende se realizará 10 cobros al año por alumno.

Para la determinación de las mensualidades se consideró los precios de la competencia directa. El análisis base se elabora con un precio de 15% por debajo de la competencia con la finalidad de captar a la parte del mercado sensible al precio y además porque al no poseer una marca posicionada en el mercado, al inicio del proyecto, nos impide contar con la misma estructura de precios del competidor directo. Cabe resaltar, que los potenciales alumnos que perciban y valoren los atributos diferenciales de Tarpuy Cultura si podrían estar dispuestos a pagar el mismo precio que la competencia y más, en tal sentido se elabora el escenario optimista de la evaluación financiera, incrementando los precios de manera paulatina en la medida que se obtenga el prestigio y que este sea percibido por el potencial alumno.

Los ingresos de las instituciones educativas como Tarpuy Cultura están inafectas del impuesto al valor agregado (IVA) de acuerdo a la Ley General de Sociedades⁷.

Cuadro 22. Composición de ingresos por alumno

Matrícula	Seguro	Material Didáctico	Pensión	Total
-----------	--------	--------------------	---------	-------

⁶ Ley General de Sociedades- Ley Nro 26887 – Artículo 230 y 231

⁷ Artículo 1º - Decreto Supremo N° 046-97-EF

US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
186	16	1,196	3,429	4,827

Cuadro 23. Mensualidades

Nº Mensualidad	Monto US\$
1	965
2	965
3	965
4	965
5	965

Cuadro 24. Precios por producto

Producto	Precio US\$ Hora/Alumno
Carrera Lima	8.5
Carrera Provincias	5.0
Carrera Extranjeros	8.5
Turismo Gastronómico	25.0

Elaboración: propia (a los cuadros 22, 23 y 24)

Cuadro 25. Proyección de ingresos anuales

Expresado en miles de dólares

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de alumnos	113	955	2,018	3,904	6,034	8,022	9,473	11,268	13,118	15,366	15,425	15,425	15,425	15,425	15,425
Carrera Lima	80	177	291	320	470	508	685	888	1,119	1,381	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Carrera Provincias	33	125	235	365	568	689	800	915	1,023	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Carrera Extranjeros	0	0	54	55	124	126	199	202	277	295	295	295	295	295	295
Turismo Gastronómico	0	654	1,438	3,163	4,872	6,698	7,789	9,263	10,699	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609
Horas por producto															
Carrera Lima	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
Carrera Provincias	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
Carrera Extranjeros	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
Turismo Gastronómico	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Precio por producto															
Carrera Lima	8.5	8.5	8.5	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.5	9.5	9.5	9.5	10.0	10.0	10.0
Carrera Provincias	5.0	5.0	5.0	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.5	5.5	5.5	5.5	5.8	5.8	5.8
Carrera Extranjeros	8.5	8.5	8.5	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.5	9.5	9.5	9.5	10.0	10.0	10.0
Turismo Gastronómico	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Ingresos por Ventas	947	2,477	4,814	6,402	10,059	11,447	14,782	17,755	22,764	26,384	27,009	27,009	28,284	28,284	28,284
Carrera Lima	764	1,681	2,774	3,230	4,738	5,117	6,908	8,953	11,907	14,697	15,322	15,322	16,128	16,128	16,128
Carrera Provincias	183	698	1,313	2,148	3,338	4,054	4,702	5,381	6,302	6,653	6,653	6,653	6,955	6,955	6,955
Carrera Extranjeros	0	0	512	550	1,253	1,271	2,003	2,032	2,950	3,144	3,144	3,144	3,309	3,309	3,309
Turismo Gastronómico	0	98	216	475	731	1,005	1,168	1,389	1,605	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891

b. Proyección de egresos

Los egresos considerados en la presente evaluación financiera son: la inversión inicial, los costos variables como los insumos y material didáctico, los sueldos de los docentes y administrativos, así como los demás gastos operativos. A continuación se detallará la determinación de cada uno de ellos.

i. Inversión Inicial

Es el componente más denso de la evaluación financiera por estar destinado a la construcción de los locales y la implementación de los mismos. Al ser un instituto de gastronomía de vanguardia, sus instalaciones deben reflejar la esencia de *Tarpuy Cultura*, lo cual implica hacer uso de los mejores acabados tanto en calidad como en sofisticación. Los talleres prácticos serán importados para contar con los equipos de última generación y de esa manera competir bajo los estándares internacionales.

La inversión inicial contempla la compra de los terrenos en las cuatro ciudades en las que tendrá presencia *Tarpuy Cultura* (Lima, Arequipa, Trujillo y Cuzco), la construcción del primer piso de cada uno de los edificios, la instalación de los talleres de cocina y el capital de trabajo destinado al año cero del proyecto, para desarrollar actividades de corto plazo previas y necesarias para la apertura. Los cuadros a continuación muestran los montos de inversión por cada actividad mencionada:

Cuadro 26. Inversión en instalaciones

Tipo de Inversión	Monto US\$ 000
Inversión Total	9,888
Inversión en Terreno	5,284
Inversión en Infraestructura	3,564
Inversión en Equipo	1,040

Elaboración: propia

Cuadro 27. Capital de trabajo

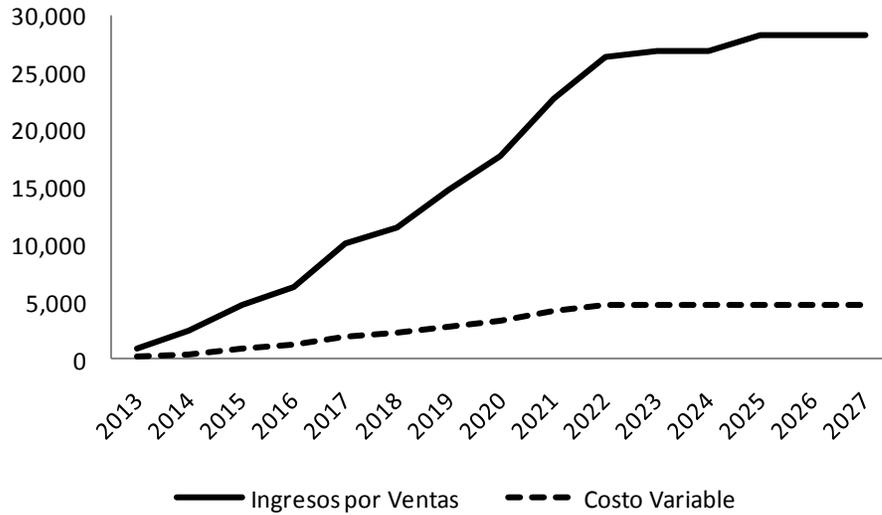
Capital de trabajo	Monto US\$ 000
Constitución Legal	15
Reclutamiento y Selección	
Headhunters	60
Marketing y ventas	
Agencia	150
Académicos (Mallas y Programas)	
Rectores y V. Rectores	450
Profesores	180
Administrativos	500
Local Alquiler	24
Asociaciones	100
Total capital de trabajo	1,479

ii. Costos variables

Dentro de los costos variables se incluye los insumos utilizados por los alumnos en los talleres de cocina, los cuales han sido estimados en base al costo de productos de buena calidad incluyendo los costos asociados a la accesibilidad de los insumos en todas las instalaciones de Tarpuy Cultura. Los costos de materiales, incluyen uniformes y utensilios de uso personal.

Cuadro 28

Evolución de los ingresos y costos variables



Cuadro 29. Costos variables

Expresado en miles de dólares

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de alumnos	113	955	2,018	3,904	6,034	8,022	9,473	11,268	13,118	15,366	15,425	15,425	15,425	15,425	15,425
Carrera Lima	80	177	291	320	470	508	685	888	1,119	1,381	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Carrera Provincias	33	125	235	365	568	689	800	915	1,023	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Carrera Extranjeros	0	0	54	55	124	126	199	202	277	295	295	295	295	295	295
Turismo Gastronómico	0	654	1,438	3,163	4,872	6,698	7,789	9,263	10,699	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609
Total de horas dictadas	126,481	341,212	657,814	848,087	1,330,611	1,522,156	1,932,521	2,300,980	2,773,946	3,163,167	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958
Costos unitarios															
Costo de insumos	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Costos de materiales	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Costo Variable	190	512	987	1,272	1,996	2,283	2,899	3,451	4,161	4,745	4,843	4,843	4,843	4,843	4,843
Costo de insumos	95	256	493	636	998	1,142	1,449	1,726	2,080	2,372	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422
Costos de materiales	95	256	493	636	998	1,142	1,449	1,726	2,080	2,372	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422

Elaboración: propia

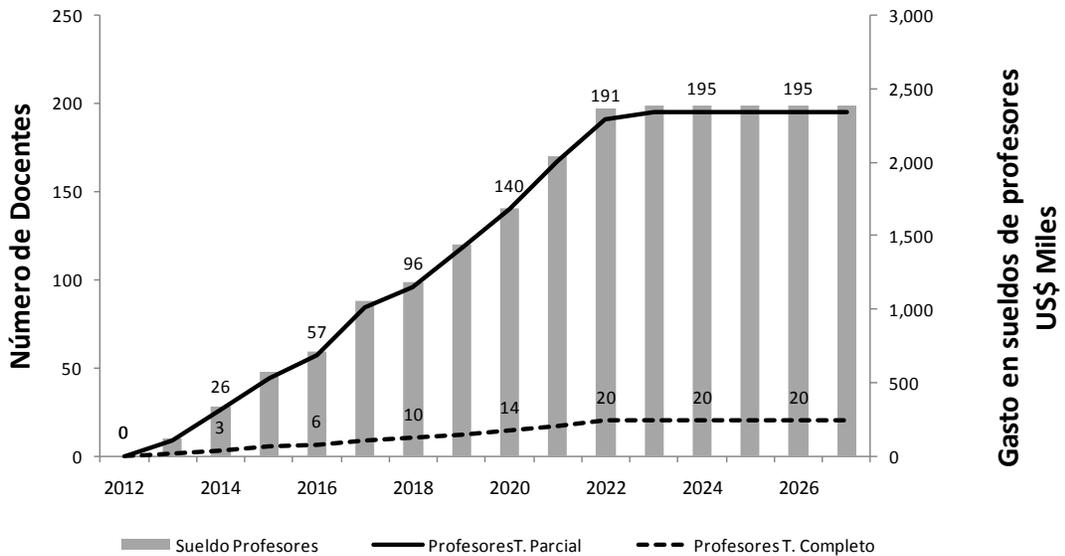
iii. Sueldos de docentes y administrativos

Se contará con docentes referentes de la industria para tal efecto los sueldos ofrecidos estarán por encima del mercado tomando como referencia los sueldos que paga la competencia, el cual asciende a US\$ 4.000 dólares mensuales, con un promedio de 48h a la semana.

Los docentes trabajarán en dos modalidades, por horas (contratados) y a tiempo completo. Se incorpora esta última modalidad para profesionalizar la gestión del proyecto. El número de docentes ampliará su número de acuerdo al crecimiento de los matriculados.

La dotación del personal administrativo se incrementará en función al crecimiento de los matriculados en cada una de las instalaciones. Cabe resaltar que no se consideran incrementos salariales debido a que los flujos están en términos reales. A continuación se presenta un gráfico que muestra el crecimiento del personal en su totalidad y el costo asociado.

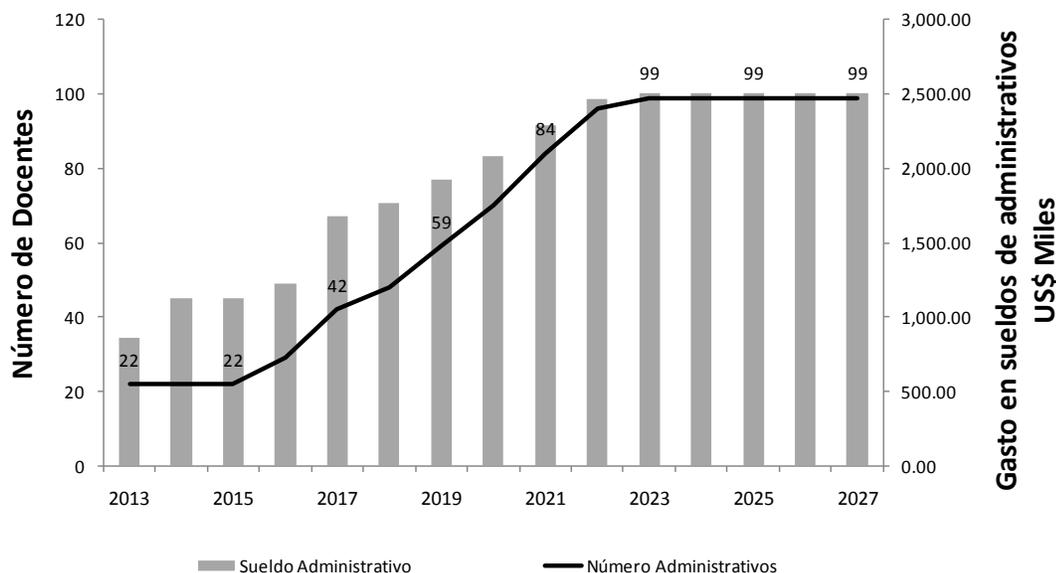
Cuadro 30
Número de docentes y gasto en sueldos



Elaboración: propia

Cuadro 31

Número de administrativos y gasto en sueldos



Elaboración: propia

iv. Gastos operativos

Dentro de este rubro se consideran diversos gastos relacionados directamente al negocio, como por ejemplo:

- Servicios públicos: teléfono, internet, cable, agua, luz y gas.
- Gastos de investigación: se consideran importantes porque forman parte de la propuesta de valor del proyecto y de la sustentabilidad del mismo; por tal motivo se consideran variables en función a las ventas.
- Servicios académicos: relacionados a la biblioteca y al centro de cómputo.
- Gastos de mantenimiento de las instalaciones: se han proyectado en función al número de pisos por local; se ha utilizado el costo promedio incurrido en locales comerciales. La limpieza se ha estimado en función a los sueldos promedios del mercado, el número promedio de personal de limpieza por piso y el número de pisos por local.
- Útiles académicos: para su estimación se ha utilizado un promedio de uso mensual por local.
- Licencias de software: se han estimado en función al número de computadoras de uso administrativo, ya que las de uso académico han sido estimadas dentro del gasto de servicios académicos.

c. Costo de capital

La tasa de costo de capital para este proyecto se calculó en base al rendimiento exigido al sector inmobiliario que cuenta con inversiones intensas en activos, al igual que el presente proyecto. Los datos utilizados para calcular el costo de capital son los siguientes:

- Tasa libre de riesgo: tasa libre de riesgo de EE.UU. más el Riesgo Perú.
- Beta apalancado: El cálculo considera el beta no apalancado, tasa impositiva y el ratio Deuda Financiera / Patrimonio.
- Prima de riesgo: Considera la prima de EE.UU. por la desviación estándar de los rendimientos diarios de la Bolsa de Valores de Lima y la desviación estándar del índice S&P500.

Cuadro 32. Cálculo de la tasa costo capital

Costo de capital	11.13%
Tasa libre de riesgo Perú	6.07%
Beta apalancada	0.67
Prima de riesgo Perú	7.55%

Elaboración: propia

d. Proyección del flujo de efectivo

Para realizar la proyección de la información financiera se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- El proyecto tiene una vida útil de 15 años, siendo el año cero el 2012 y finalizando el 2027. En el año 2012 se realiza la construcción e implementación de las instalaciones y se inician actividades pre-operativas.
- Para cada segmento se estima la demanda y se establece un precio para cada uno de los productos ofrecidos.
- El ingreso y el costo variable es calculado en función a horas por alumno, para tal efecto se ha determinado el precio por hora por alumno y también el costo por hora por alumno.
- La vida útil de la infraestructura es de 30 años.
- La vida útil del equipo es de 15 años.
- El impuesto a las ganancias es de 30%.
- La tasa de interés de mercado es de 9%.
- El capital de trabajo se recupera el último año del proyecto.
- No se considera valor residual.
- El flujo está expresado en términos reales.

Cuadro 33. Estado de Resultados

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de alumnos		113	955	2,018	3,904	6,034	8,022	9,473	11,268	13,118	15,366	15,425	15,425	15,425	15,425	15,425
Profesional Lima		80	177	291	320	470	508	685	888	1,119	1,381	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Profesional Provincia		33	125	235	365	568	689	800	915	1,023	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Profesional Extranjero				54	55	124	126	199	202	277	295	295	295	295	295	295
Turismo Cultural			654	1,438	3,163	4,872	6,698	7,789	9,263	10,699	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609
Total Horas dictadas		126,481	341,212	657,814	848,087	1,330,611	1,522,156	1,932,521	2,300,980	2,773,946	3,163,167	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958
ESTADO DE RESULTADOS																
Ingresos por ventas		947	2,477	4,814	6,402	10,059	11,447	14,782	17,755	22,764	26,384	27,009	27,009	28,284	28,284	28,284
Profesional Lima		764	1,681	2,774	3,230	4,738	5,117	6,908	8,953	11,907	14,697	15,322	15,322	16,128	16,128	16,128
Profesional Provincia		183	698	1,313	2,148	3,338	4,054	4,702	5,381	6,302	6,653	6,653	6,653	6,955	6,955	6,955
Profesional Extranjero				512	550	1,253	1,271	2,003	2,032	2,950	3,144	3,144	3,144	3,309	3,309	3,309
Turismo Cultural			98	216	475	731	1,005	1,168	1,389	1,605	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891
Costos variables		305	851	1,557	1,981	3,051	3,471	4,335	5,142	6,197	7,115	7,213	7,213	7,213	7,213	7,213
Sueldos docentes		115	340	570	709	1,055	1,188	1,436	1,691	2,036	2,370	2,370	2,370	2,370	2,370	2,370
Costo de insumos		95	256	493	636	998	1,142	1,449	1,726	2,080	2,372	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422
Costo de materiales		95	256	493	636	998	1,142	1,449	1,726	2,080	2,372	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422
Costos fijos		123	154	198	149	261	153	248	238	276	244	129	129	129	129	129
Sueldos Conferencias Magistrales		64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Costo de Promoción		47	78	115	67	175	67	149	133	172	140	24	24	24	24	24
Costo de Subcontratación		12	12	19	19	22	22	34	41	41	41	41	41	41	41	41
Utilidad Bruta		519	1,471	3,060	4,272	6,748	7,823	10,199	12,375	16,291	19,025	19,667	19,667	20,941	20,941	20,941
Utilidad Bruta %		55%	59%	64%	67%	67%	68%	69%	70%	72%	72%	73%	73%	74%	74%	74%
Gastos de operación		1,227	1,627	1,784	1,993	2,588	2,828	3,001	3,163	3,457	3,640	3,684	3,684	3,684	3,684	3,684
Staff Administrativo		855	1,124	1,124	1,225	1,682	1,769	1,928	2,087	2,289	2,462	2,506	2,506	2,506	2,506	2,506
Depreciación del Equipo		69	69	96	112	123	165	165	165	192	192	192	192	192	192	192
Depreciación de la Infraestructura		119	119	158	188	213	276	276	276	315	315	315	315	315	315	315
Gastos Administrativos		183	315	406	467	571	618	631	635	661	671	671	671	671	671	671
Investigación		19	50	96	128	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
Servicios Académicos		9	25	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Locales		40	40	40	46	50	54	64	64	64	70	70	70	70	70	70
Administración		115	201	222	245	271	314	318	322	347	351	351	351	351	351	351
Gastos financieros				141	398	298	399	479		141	294					
Utilidad Antes de Impuestos		-708	-156	1,135	1,881	3,862	4,595	6,719	9,211	12,693	15,091	15,983	15,983	17,258	17,258	17,258
Impuestos				340	564	1,159	1,379	2,016	2,763	3,808	4,527	4,795	4,795	5,177	5,177	5,177
Utilidad Neta		-708	-156	794	1,317	2,703	3,217	4,703	6,448	8,885	10,564	11,188	11,188	12,080	12,080	12,080
Utilidad Neta %		-75%	-6%	17%	21%	27%	28%	32%	36%	39%	40%	41%	41%	43%	43%	43%

Elaboración: propia

Cuadro 34. Flujo de Efectivo

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		947	2,477	4,814	6,402	10,059	11,447	14,782	17,755	22,764	26,384	27,009	27,009	28,284	28,284	28,284
Costos		240	818	1,501	1,830	2,976	3,182	4,141	4,938	5,966	6,852	6,835	6,835	6,835	6,835	6,835
Gastos de Operación		1,227	1,627	1,784	1,993	2,588	2,828	3,001	3,163	3,457	3,640	3,684	3,684	3,684	3,684	3,684
Impuestos Totales				340	564	1,159	1,379	2,016	2,763	3,808	4,527	4,795	4,795	5,177	5,177	5,177
EBITDA		-520	32	1,189	2,015	3,337	4,058	5,624	6,890	9,533	11,365	11,696	11,696	12,588	12,588	12,588
EBITDA %		-55%	1%	25%	31%	33%	35%	38%	39%	42%	43%	43%	43%	45%	45%	45%
Inversión en Terreno	-5,284															
Inversión en Infraestructura	-3,564															
Inversión en Equipo	-1,040															
Inversión en Capital de Trabajo	-1,479															
Valor Residual																58,099
Recuperación del Capital de Trabajo																1,479
Total Flujo de Inversión	-11,367															59,578
Préstamo bancario				1,564	1,152	904	2,548			1,564						
Pago de Préstamo				-782	-1,358	-1,028	-1,726	-1,274		-782	-782					
Total Flujo de Financiamiento				782	-206	-124	822	-1,274		782	-782					
Total Flujo Neto	-11,367	-520	32	1,971	1,809	3,213	4,880	4,350	6,890	10,315	10,583	11,696	11,696	12,588	12,588	72,165
Valor Presente Neto	36,482															
Tasa Interna de Retorno	28%															
Costo Capital	11%															

Elaboración: propia

e. Interpretación de los resultados

Los resultados de la proyección de la información financiera fueron los siguientes:

Valor Presente Neto	\$ 36,482
----------------------------	------------------

Tasa Interna de Retorno	28%
--------------------------------	------------

El costo de capital para el presente proyecto es de 11%. En tal sentido, la rentabilidad del proyecto supera en 17 puntos porcentuales a la tasa exigida por los inversionistas. La rentabilidad se traduce en US\$ 36 millones de dólares.

f. Sensibilidad

Con respecto a la sensibilidad del modelo, hemos considerado distintos escenarios a partir del escenario base (en el cual se consideraran las futuras inversiones con deuda, como se explicará más adelante). Para definir cada uno de los escenarios hemos considerado tres *drivers* que describimos a continuación:

- **Crecimiento de la industria:** directamente relacionado con el crecimiento en el número de estudiantes. Consideramos como escenario optimista el crecimiento de una industria referente en gastronomía como la de México cuyo crecimiento el año 2010 fue de 11.5%. Para un escenario base, consideramos el crecimiento actual de la industria gastronómica en el Perú (10%) asumiendo una desaceleración natural de la industria de dos puntos hacia el 2018 y dos más hacia el 2023. En el caso de un escenario pesimista, consideramos una rápida desaceleración de la industria llegando a niveles de crecimiento igual a cero hacia el 2018.

Cuadro 35. Proyección de la industria de crecimiento de la industria gastronómica. 2013-2027

Escenario	% de crecimiento de la industria gastronómica														
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pesimista	8%	6%	6%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Base	10%	10%	10%	10%	10%	10%	8%	8%	8%	8%	6%	6%	6%	6%	6%
Optimista	10%	10%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%	11.5%

Elaboración: propia

- **Incremento en el precio:** consideramos como optimista un escenario en el que confluyan dos factores: el crecimiento de la industria y la intensificación del prestigio y la marca de *Tarpuy Cultura*. Estimamos un incremento paulatino hasta llegar a cobrar un precio similar al de nuestro principal competidor “Le Cordon Bleu Perú”, hacia el año 2022. En un escenario base, el crecimiento paulatino del precio se da con menor intensidad. El escenario pesimista contempla el mantenimiento de los precios definidos desde el primer año (US\$ 8.5 dólares por hora/alumno en Lima, y US\$ 5 dólares por hora/alumno en provincia).

Cuadro 36. Variación de precios en la sede de Lima (US\$ / alumno-hora)

Escenario	Años														
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pesimista	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5
Base	8.5	8.5	8.5	9	9	9	9	9	9.5	9.5	9.5	9.5	10	10	10
Optimista	8.5	8.5	8.5	9	9	9	9.5	9.5	9.5	10	10	10	10	10	10

Elaboración: propia

Cuadro 37. Variación de precios en las sedes de provincia (US\$ / alumno-hora)

Escenario	Años														
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pesimista	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Base	5	5	5	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.5	5.5	5.5	5.5	5.75	5.75	5.75
Optimista	8.5	8.5	8.5	9	9	9	9.5	9.5	9.5	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75

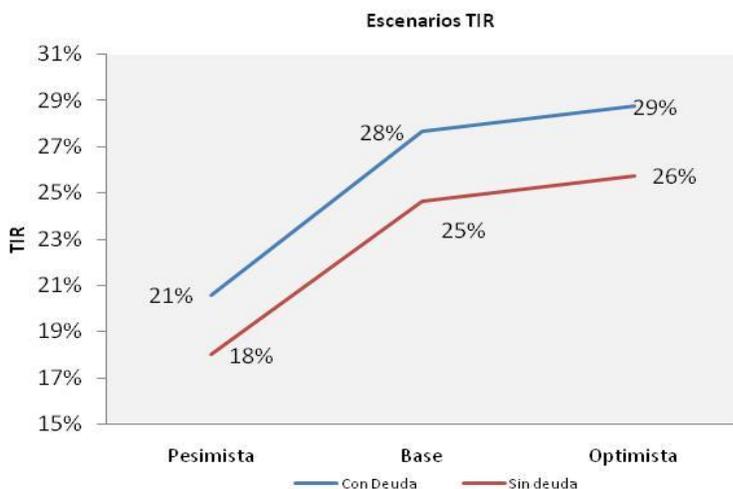
Elaboración: propia

- Tipo de inversión:** hemos considerado inversiones paulatinas en distintos años del tiempo del proyecto basado en el crecimiento del negocio; la inversión inicial está dada completamente por capital; en el caso de las inversiones realizadas en los siguientes años, sensibilizamos la posibilidad que ésta sea con capital (al 11%) ó con deuda (al 9%). El segundo caso tiene la ventaja de un menor costo y del beneficio tributario; sin embargo, exige el pago de la deuda en un menor tiempo (un año) para poder refinanciar una nueva inversión. En el caso de financiarse con capital, la exigencia de la prontitud del pago no se da de la misma manera.

En base a los drivers descritos se calculó la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN) y el Pay-back.

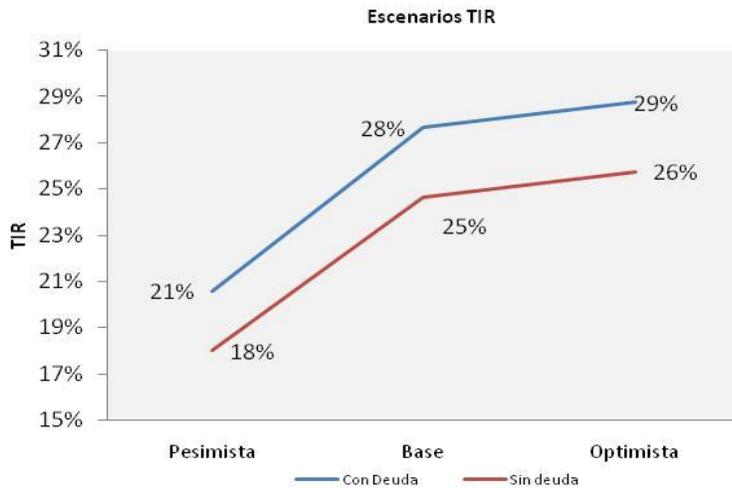
En un escenario base (financiamiento de futuras inversiones con deuda) el modelo determina una TIR de 28% y un VPN de US\$ 36.481.939. La inversión se recupera en el octavo año. Sensibilizando los drivers tenemos:

Figura 9 / Cuadro 38. Sensibilización de drivers 1



TIR	Pesimista	Base	Optimista
Con Deuda	21%	28%	29%
Sin deuda	18%	25%	26%

Figura 10 / Cuadro 39. Sensibilización de *drivers* 2



VAN	Pesimista	Base	Optimista
Con Deuda	\$14.94	\$36.48	\$39.49
Sin deuda	\$12.45	\$31.51	\$34.51

Elaboración: propia

Considerando el tiempo de retorno de la inversión, éste será en nueve años para un escenario pesimista con deuda y de ocho años en los casos base y optimista con deuda.

Para el caso en que los futuros financiamiento se realicen con capital (sin deuda), el tiempo de retorno de la inversión será de trece años para un escenario pesimista y de diez años para los escenarios base, y nueve para uno optimista.

El punto de equilibrio se logra en el año 2015, el número de alumnos asciende a 332, logrando cubrir la totalidad de los gastos fijos del instituto a partir de ese año en adelante.

g. Financiamiento

La inversión en el año cero será financiada con patrimonio, por las siguientes razones:

- Durante el primer año de operatividad el resultado es negativo lo que impediría asumir el compromiso con la entidad financiera.
- Es un proyecto atractivo que otorga una tasa interna de retorno (TIR) muy por encima del costo de capital (+17 puntos porcentuales).

Sin embargo, a partir del año tres se requieren de financiamientos adicionales para ampliar las instalaciones debido al incremento de la demanda. Tal necesidad será cubierta mediante deuda financiera para así hacer uso del beneficio fiscal.

La construcción se realizará en los meses de vacaciones de los alumnos, lo cual permitirá incrementar el número de matrículas en el ciclo inmediato posterior, aumentando el flujo y, por ende, la capacidad de amortización de la deuda.

El plazo de la deuda es de dos años y la tasa de interés es de 9% anual.

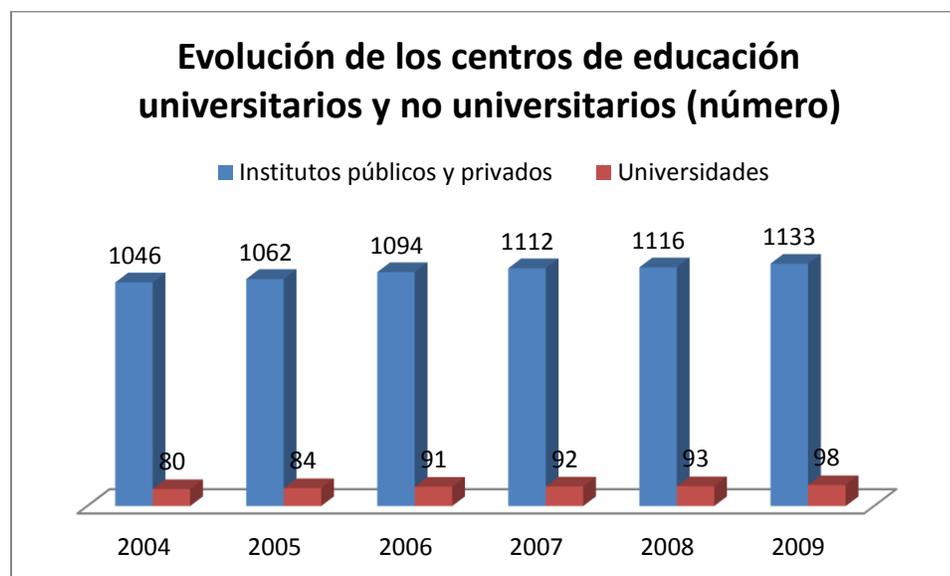
El siguiente cuadro muestra las necesidades de efectivo durante la vida del proyecto:

Cuadro 40. Deuda Financiera

Año Financiamiento	Monto US\$ 000
2015	1,564
2016	1,152
2017	904
2018	2,548
2021	1,564

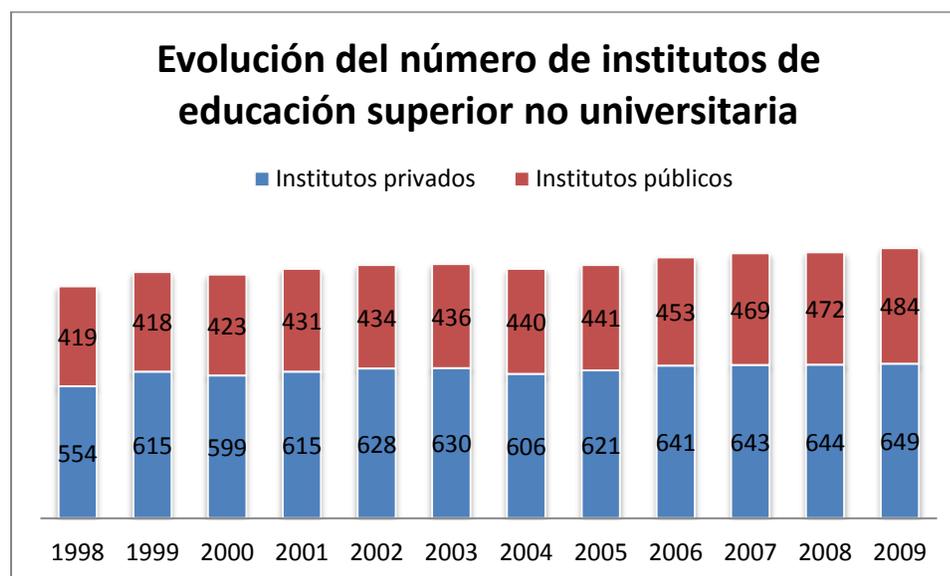
9. Anexos

Anexo 1



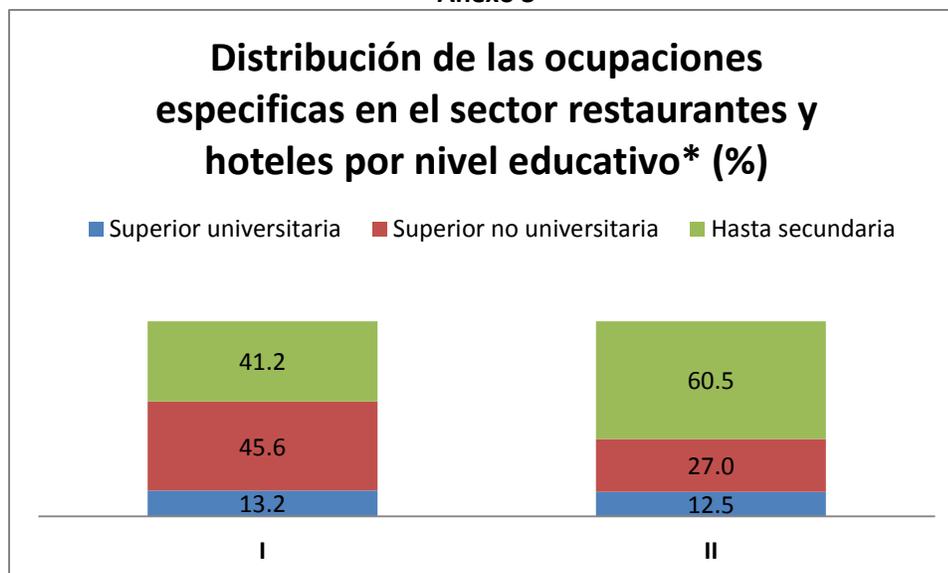
Fuente: Ministerio de Educación, ANR

Anexo 2



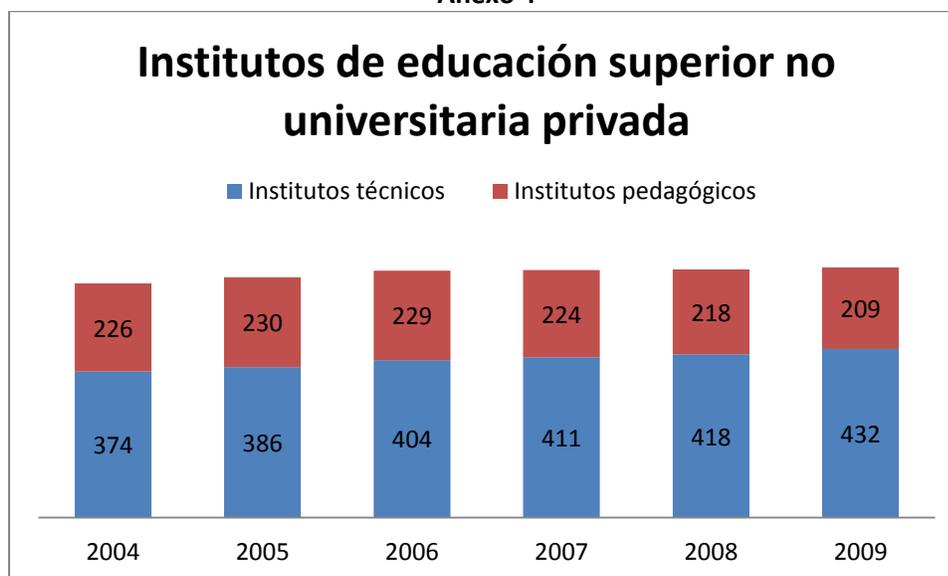
Fuente: Ministerio de Educación, ANR

Anexo 3



Datos para el primer trimestre del 2009. (I) Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje. (II) Restaurantes, bares y cantinas. Fuente: Ministerio de trabajo

Anexo 4



No incluye institutos de formación artística. Fuente: Ministerio de Educación

Anexo 5. Malla curricular para la carrera de técnico profesional en gastronomía peruana y arte culinario

Elaboración: propia

Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Cuarto ciclo	Quinto ciclo	Sexto ciclo
Compras y almacén	Técnicas Culinarias I	Técnicas Culinarias II	Técnicas Culinarias III	Legislación aplicada	Taller de Decoración en Cocina y Pastelería
Historia de la Gastronomía	Técnicas de Procesamiento de alimentos I	Técnicas de Procesamiento de Alimentos II	Técnicas de Procesamiento de Alimentos III	Técnicas de Procesamiento de Alimentos IV	Técnicas de Procesamiento de Alimentos V
Francés Técnico I	Francés Técnico II	Francés Técnico III	Francés Técnico IV	Control de Calidad de Alimentos	Administración de Recursos Humanos
Psicología	Dietética y Nutrición II	Diseño y Equipamiento	Seguridad y Prevención de Accidentes	Laboratorio de Investigación I	Laboratorio de Investigación II
Tecnología de Comedor	Cocina peruana	Costos I	Tecnología de Alimentos	Historia de la Cocina Peruana	Proyectos de Inversión Gastronómicos
Liderazgo	Investigación de mercado I	Toxicología de Alimentos	Gestión Empresarial	Administración de personal	Marketing de la Hospitalidad
Mantenimiento	Introducción a las Técnicas de Pastelería	Pastelería I	Pastelería II	Pastelería III	Pastelería IV
Tecnología de Bar	Supervisión y Control de Bebidas	Enología I	Enología I	Enología II	Cocina Cuzqueña
Bromatología e Higiene alimentaria I	Bromatología e Higiene alimentaria II	Cocina y Pastelería Peruana Tradicional	Evaluación de proyectos y gestión empresarial	Cocina Trujillana	
Dietética y Nutrición I	Cocina Internacional	Cocina limeña	Cocina arequipeña		
Introducción a las técnicas de procesamiento de alimentos					
Introducción a las Técnicas Culinarias					

Anexo 6. Hojas de vida del equipo gestor

JUAN PABLO MANRIQUE MÁLAGA

Dirección: Evaristo Lillo 29, dpto. 58, Las Condes, Santiago de Chile.
Teléfono fijo: (2) 9829366. Celular: (9) 66115167
juanpablo.manrique@gmail.com / jmanrique@alumnos.uai.cl

Experiencia profesional en cargos ejecutivos en una organización universitaria en Perú y profesor titular del curso de liderazgo y desempeño. Ha sido conferencista y presentado trabajos en distintas instituciones y empresas en Perú, así como también en Chile y España. Con estudios de post-grado de instituciones de Estados Unidos e Italia. Con mucho interés en desarrollar una carrera en una empresa líder en su sector.

Experiencia Profesional

2006 – 2010
Arequipa, Perú

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

- **Coordinador General de la Escuela de Post Grado (Enero – Mayo 2010)**
A cargo del correcto funcionamiento de tres programas de maestría y un diplomado, reportando las acciones y resultados al Director de la Escuela de Postgrado.
- **Profesor titular del curso de Liderazgo (2009 - 2010)**
Para las facultades de Ciencias Económico Empresariales y de Ingeniería.
- **Director del Fondo Editorial (2008 – 2009)**
Junto a un equipo de 6 personas a cargo, el año 2008 se cumplieron las metas establecidas por la anterior dirección, tanto a nivel de producción editorial como a nivel de ingresos económicos; mientras que el período 2009 se mantuvo el nivel de producción editorial, mejorando la eficiencia de los procesos del área, incrementando el nivel de ingresos económicos en 356%; liderando, asimismo, el proyecto y puesta en marcha de la librería universitaria que inició sus operaciones en el mes de noviembre de 2009.
- **Asistente del Rector (2006 – 2007)**
Asistiendo al Rector en distintas funciones, como: desarrollo de *briefings* de reuniones con autoridades administrativas y académicas, así como el seguimiento a los planes operativos de todas las áreas de la universidad.

Educación

Ago 2010 – actualidad	Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez Master in Business Administration (MBA) Full Time Fecha de egreso: julio 2011	Santiago, Chile
2008 – 2009	Estudios de Magíster en Administración de Negocios (MBA Gerencial) CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú. Modalidad <i>part time</i> . Primer puesto	Arequipa, Perú
2004 – 2006	Magíster en Doctrina Social de la Iglesia Pontificia Università Lateranense. <i>Summa Cum Laude</i> (90/90)	Roma, Italia
2003 – 2004	Certificado en Liderazgo Organizacional Regent University, Virginia Beach, U.S.A. Modalidad: semi-presencial.	Lima, Perú
1998 – 2004	Licenciado en Administración de Negocios Universidad Católica San Pablo (UCSP)	Arequipa, Perú

Otras actividades académicas

Febrero 2011 **Entrepreneurship Programme, Massachusetts, USA**
Babson University

Información adicional

Participación activa en el Congreso Anual de la Región Arequipa (<http://www.cara.org.pe>), en sus tres primeras versiones. El año 2007 como expositor y los años 2008-2009 como moderador del evento. Este congreso reúne a todos los actores sociales de la ciudad, y constituye un espacio de diálogo para concertar posiciones a favor del desarrollo.

Premios y logros especiales

- 2009 Felicitación escrita del Gerente General de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) en virtud al apoyo en la organización de la final nacional del concurso de negocios: Desafío Sebrae Perú 2009.
- 2009 Primer puesto académico al finalizar el primer año del programa de MBA de Centrum.
- 2009 Ganador del II Concurso de Fortalecimiento de la Investigación Científica de la Universidad Católica San Pablo, en el área de Ciencias Económico Empresariales.
- 2006 *Summa Cum Laude* (90/90) en los estudios de maestría en Roma, Italia.
- 2004 Beca de la Fundación Civitas Lateranensis, para realizar estudios en Roma, Italia.
- 2004 Creación del grupo universitario: Liderazgo para el Desarrollo de América Latina, conformado por estudiantes universitarios, siendo co-fundador y presidente del mismo durante el período 2001-2003.
- 2004 Premio *Gold Circle Award* al rendimiento en el programa realizado con *Regent University*. Estudios realizados con una beca integral de la Primera Vicepresidencia del Perú.
- 2003 Ensayo: *Sociedad Post-Capitalista. Breve visión hacia el Perú y América Latina*, elegido por el jurado de la Universidad de Tarapacá, como ponencia internacional del Congreso de Ingeniería Comercial y Administración realizado en Chile.
- 2002 Representante de la UCSP en la VIII Conferencia Anual de estudiantes (CADE 2002), evento que reúne a los 500 mejores estudiantes del país.

Publicación

Libro: Manzone, Gianni. *La responsabilidad de la empresa*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Participación como cotraductor del italiano al español. Arequipa, 2007. Además de diversos artículos publicados en revistas y periódicos (no indexadas).

Información adicional

RUT: 23.352.114-0
Nacionalidad: Peruana
Edad: 30 años
Áreas de Interés: Liderazgo transformacional, situacional y adaptativo, diagnóstico y cambio organizacional.
Estado civil: Casado

NANCY GUERRERO ROMERO

nancyggr@gmail.com, nguerrero@alumnos.uai.cl

+56(9) 7162-4864, +56(2) 839-4806

Av. Pedro de Valdivia 263 Dpto. 410 – Providencia – Santiago de Chile

<http://pe.linkedin.com/in/nguerrero>

RESUMEN

Soy candidata a MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (2011), Licenciada en Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2002), con especialización en Finanzas Corporativas en el Instituto Tecnológico de Monterrey (2008) y en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) en Ernst & Young. Cuento con experiencia laboral en el área de contabilidad corporativa a cargo de 14 países de Latinoamérica y Estados Unidos y en el área de contraloría a cargo de 5 países de Latinoamérica y Estados Unidos. Dentro de mi perfil profesional destacan mis habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, pensamiento estratégico y sistémico, autoconocimiento y confiabilidad. Las áreas de mi interés son Control de Gestión, Finanzas Corporativas, Estrategia y Operaciones.

EXPERIENCIA LABORAL

CORPORACION BELCORP

Lima, Perú

2001-2010

Corporación Peruana dedicada a la producción productos de belleza comercializados bajo el canal estratégico de venta directa, con un nivel de ventas de US\$1,200 millones, con presencia en 15 países en su mayoría en Latinoamérica, una fuerza laboral de más de 8,000 colaboradores y una fuerza de venta de más de 650,000 consultoras. Creadora de tres marcas distintivas: L'bel, Esika y Cyzone.

Analista Financiero Corporativo– Cluster Sur

2009-2010

- *Fui responsable del control de la gestión financiera del Cluster Sur de la Corporación, el cual está conformado por los países: Perú, Colombia, Chile, Bolivia, Argentina y Estados Unidos, con un nivel de ventas en el 2009 de \$350 millones y una rentabilidad de 5%. Mi puesto involucraba el control de las áreas de Tesorería, Contabilidad, Cobranzas, Presupuestos e Impuestos de los países del Cluster Sur.*
- *Logré reducir el presupuesto para el 2010 en US\$ 8 millones debido a la negociación con los controllers y gerentes generales de cada país para reducir los costos y gastos discrecionales.*

Analista Contable Corporativo

2006-2009

- *Fui responsable de consolidar la información financiera de los 15 países de la Corporación y brindar el soporte financiero y contable a cada país de la Corporación*
- *Formé parte del comité coordinador del 1er Taller de Contabilidad Corporativa, con presencia de los representantes contables de 13 países, logrando una mayor interacción entre todos los participantes en la búsqueda de las mejores prácticas*
- *Fui reconocida como personal de confianza para dictar capacitaciones y realizar auditorías en el extranjero como por ejemplo: Guatemala, El Salvador y México*

Asistente Contable Corporativo

2003-2005

- *Fui responsable de la contabilidad de la subsidiaria en Francia y logré alinearla a la Corporación en aspectos financieros y organizacionales*
- *Fui miembro del equipo responsable del lanzamiento de la subsidiaria en Argentina, involucrada en la organización del área contable*

Practicante de Contabilidad

2001-2002

- Participé en la implementación del sistema SAP para los países Perú, México y Chile, interactuando con consultores y expertos funcionales de cada área
- Logré la migración de la información financiera del sistema AS400 al ERP SAP de los países: Perú, México y Chile
- Apoyé en la capacitación del área de contabilidad y logré que se alcanzara la adaptabilidad al nuevo sistema

EXPERIENCIA DOCENTE

UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ

Marzo 2010-A la fecha

Ayudante de los siguientes programas y cursos:

- *Máster en Dirección Financiera*
- *Diplomado en Dirección Financiera*
- *Contabilidad y Análisis Financiero dictado a los colaboradores de la empresa Movistar*
- *Control de Gestión dictado a los colaboradores de las empresas Movistar, Arauco y Unimarc*

EDUCACION

UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ, ESCUELA DE NEGOCIOS

Julio 2011 (Esperado)

Master in Business Administration (MBA)

Santiago, Chile

INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY

Abril 2008

Diplomado en Finanzas Corporativas

Sede Lima, Perú

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

1997-2002

Licenciada en Contabilidad

Lima, Perú

INFORMACION ADICIONAL

Reconocimiento: 1er Puesto en el programa de Educación Ejecutiva del curso de Finanzas Internacionales en CENTRUM. La empresa reconoció mi logro publicándolo en intranet y otorgándome un beneficio para mi futura capacitación

Cursos: Babson Entrepreneurship Programme – BABSON COLLEGE (Febrero 2011)
Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) – ERNST & YOUNG

Asociaciones: Participación en ASSPA-Asociación Peruana de Protección a los Animales

Estado civil: Soltera

Nacionalidad: Peruana

Fecha de Nacimiento: 19 Enero de 1979

Carlos R. Garcés Ramírez

San Sebastián 2881, Las Condes • Santiago de Chile

Mobile: (56-9) 6615 9706

E-mail: cgarces@alumnos.uai.cl • c.garcesramirez@gmail.com

Candidato MBA 2011 de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Ingeniero Industrial con una sólida formación numérica, actualmente tengo más de un año de experiencia liderando el equipo de consultores de Planificación de Costos HR-SAP, del proyecto estratégico SIGA, y más de tres años de experiencia en análisis y evaluación de presupuestos e indicadores para la toma de decisiones a nivel corporativo. Experiencia en proyectos con resultados a corto plazo, y desarrollo y mejora de procesos.

Experiencia Profesional

Banco de Crédito, Lima, PE

2006 - 2010

Consultor del Proyectos

2008 - 2010

Encargados de dirigir el equipo funcional de Planificación de costos, cuyo objetivo era implementación del módulo de Planificación de Costos en SAP. Este módulo tiene como objetivo apoyar la planificación del presupuesto de personal de toda la organización.

Bono económico como reconocimiento a la exitosa implementación y ejecución del módulo de Planificación de Costos HR-SAP, proyecto SIGA.

Analista de Gestión de la Información

2006 - 2008

Responsable de la realización, análisis y presentación del presupuesto de personal, desarrollo y seguimiento de nuevos indicadores de recursos humanos relacionados con el negocio, proyectos a corto plazo y la optimización de procesos de recursos humanos.

Banco del Trabajo, Lima, PE.

2004 - 2006

Asistente de Personal

2004 - 2006

Responsable de la preparación y análisis de informes de gestión e indicadores de recursos humanos, tales como rotación y número de personal, control de vacaciones, horas extras y ausentismo, para decisiones gerenciales.

Chevron Lubricants del Perú, Lima, PE.

2003 - 2004

Asistente Administrativo

2003 - 2004

Responsable de la operación de estaciones de servicio de la multinacional TEXACO, con 11 personas a cargo. Administración de las ventas diarias, manejo de inventarios, atención al cliente y seguridad de la estación.

Educación

Estudiante de Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2010 - Actual

Universidad Adolfo Ibáñez – Escuela de Negocios

Diploma en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones

2007 - 2008

Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuadro de honor en el Diplomado de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones

Bachiller en Ingeniería Industrial

1996 - 2003

Pontificia Universidad Católica del Perú

Otras actividades académicas

Entrepreneurship Program Babson University. Massachusetts, USA	2011
Invertir en la Bolsa de Valores Centro de Estudios Bursátiles – BURSEN. Lima, Perú	2009
Finanzas para Emprendedores Pontificia Universidad Católica del Perú - CIDE. Lima, Perú	2007

Información adicional

Nacionalidad	: Peruano.
Rut	: 23371958-7
Estado Civil	: Casado
Fecha Nacimiento	: 02 de febrero de 1978
Inglés	: Nivel intermedio
Habilidades	: Gestión, desarrollo e implementación de Indicadores. Gestión de proyectos. Conocimiento de SAP
Manejo MS office	: Word, Excel, Power Point, Access, Project, Visio.

IVAN MARCOS HERRERA CASTRO

Av. Pedro de Valdivia 263 Dpto. 410 - Providencia, Santiago, Chile
Tel. Móvil +56(9)87576470, Tel. Fijo +56 (02)8394806
ivanherrera77@gmail.com, ivherrera@alumnos.uai.cl
<http://el-labrador.com/ivanherrera>

Actualmente cursando el MBA IP de la Universidad Adolfo Ibañez en Santiago de Chile y Bachiller en la especialidad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con experiencia laboral para el alcance de objetivos concretos en los campos de la Administración, Tesorería y Compras - Adquisiciones. Con enfoque en el planeamiento y la consecución de las metas planteadas por la organización, también en la evaluación y generación de soluciones continuas, que soporten el desarrollo de la organización y la de sus miembros.

Experiencia Profesional

Ago 2008 – Jun 2010
Lima, Perú

DIRECTV PERU S.R.L.

Compañía internacional líder a nivel mundial en telecomunicaciones y entretenimiento, con posición de vanguardia a nivel nacional.

Analista de Compras Especiales

- Responsable de las líneas de compra y adquisiciones (bienes y servicios) de la compañía, para áreas como marketing, publicidad, operaciones, administración y logística.
- Líder en el proceso de revisión y seguimiento de abastecimientos y stocks de la compañía.
- Encargado del planteamiento y la revisión de los procesos de abastecimiento.
- Evaluador y calificador de los requerimientos de la compañía.
- Encargado de la búsqueda y negociación con proveedores acordes a los objetivos de la compañía.
- Encargado de la formulación y validación de información referente a los procesos de compras y adquisiciones como contratos, acuerdos y todo reporte referente a los niveles actuales y óptimos proyectados, soportado en herramientas diversas como SAP.

Ago 2006 – Ago 2008
Lima, Perú

CLARO – AMERICA MOVIL PERU S.A.C.

Compañía líder en telecomunicaciones en el país y la región.

Analista de Compras Generales

- Responsable de la gestión del proceso de compra de productos y servicios de distintas áreas de la compañía. Con objetivos cuantificables, optimizando recursos, cumpliendo estándares de calidad y en tiempos oportunos.
- Encargado de la consolidación y evaluación planteadas por los clientes internos de la compañía
- Responsable en la búsqueda, evaluación y mantenimiento de una base de datos de proveedores acordes a nivel nacional
- Generador de data e información de la gestión de compra realizada a nivel nacional vía SAP.

Set 2002 – Ago 2006
Lima, Perú

NEPTUNIA S.A.

Empresa líder en el mercado peruano ofreciendo soluciones integrales en los campos del almacenamiento y la logística en general

Asistente de Compras

Responsable de la coordinación, evaluación y adquisición, en el mercado nacional como en el exterior, de materiales, maquinarias y servicios que soportan la operación. Líder negociador para adquisiciones en general. Responsable del desarrollo e implementación del software enfocado al manejo de compras y almacenes para el Grupo Neptunia.

Asistente de Tesorería

Miembro del equipo gestor de las cuentas por cobrar y por pagar del Grupo Neptunia. Responsable de la evaluación crediticia de clientes y de conciliaciones bancarias en coordinación con las distintas entidades financieras. Responsable directo de la solución de reclamos planteados por clientes en general a la compañía.

Mar 2001 – May 2001
Lima, Perú

DUN & BRADSTREET S.A.C.

Empresa líder mundial en ofrecer información comercial para la toma de decisiones

Analista de Negocios

Responsable de la recopilación y procesamiento de información de carácter económico – financiero, operacional y constitutivo de empresas de diversos sectores del país.

Educación

2010 – actualidad

Universidad Adolfo Ibáñez - Escuela de Negocios
Master in Business Administration (MBA) Full Time
Fecha de egreso: julio 2011

Santiago, Chile

2009 Lima, Perú	Universidad de Lima Diploma de Gerencia de costos y presupuestos: optimizando recursos
2009 Lima, Perú	Cambridge International Consulting Participación en el taller de negociación para ejecutivos
2006 Lima, Perú	Esan PEE – Gestión de compras y su impacto en la reducción de costos
2005 Lima, Perú	Sociedad Nacional de Industrias Participación en el programa de Negociación para las compras
1996 – 2003 Lima, Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú Bachiller en Administración de Empresas

Otras actividades académicas

2011	Babson Entrepreneurship Programme – Babson College	Boston, EEUU
-------------	---	---------------------

Información adicional

RUT:	23.363.415-8	Estado civil:	Soltero
Nacionalidad:	Peruana	Áreas de Interés:	Gestión de Proyectos, Administración logística y de marketing.
Edad:	33 años		
Idioma - Ingles:	Escritura y Lectura: Intermedio Conversación: Básico		

EMMA MALPARTIDA BENAVIDES

Calle San Sebastián 2881 Dpto. 208 - Las Condes, Santiago, Chile
Tel. Móvil +56(2)966389128, +56 (2)966159706
emmamb.mb@gmail.com, emalpartida@alumnos.uai.cl
<http://cl.linkedin.com/in/emalpartida>

Candidata 2011 del MBA IP full time de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, y Licenciada en Psicología de la Unifé, Perú. Ejecutiva de Recursos Humanos con especialización en Gestión por Competencias y experiencia en la gestión de proyectos innovadores de Recursos Humanos como Branding Employee, Programas del Gestión del Talento, Búsqueda de Personal y Selección Estratégica. Reconocida por Interbank como perfil de alto potencial, siendo seleccionada como parte del Programa G33, programa diseñado para desarrollar nuestra línea de carrera. Manejo de indicadores relacionados a la gestión de Recursos Humanos. Miembro fundador de la organización sin fines de lucro OPTAR.

Experiencia Profesional

Jun 2008 – Jun 2010 **BANCO INTERNACIONAL DEL PERU-INTERBANK** Lima, Perú

Banco líder en el sector retail, actualmente situado como el cuarto banco más importante a nivel nacional.

Analista de Reclutamiento y Selección

- Responsable del desarrollo de las iniciativas estratégicas de atracción de talento como parte del Plan Anual de Reclutamiento y Selección: Proyecto de Branding Employee IBK y "Un día con los líderes de Interbank".
- Coordinadora de los proyectos relacionados a la selección y formación de perfiles de alto potencial con proyección a ejecutivos para las posiciones de entry level: Programa Trainee IBK.
- Co-responsable de los procesos de reclutamiento y selección por competencias de la Vicepresidencia Comercial.
- Encargada de evaluaciones de potencial por competencias para proyectos internos y toma de decisiones de RRHH.
- Encargada de capacitaciones internas de Entrevista por Incidentes Críticos y Selección por Competencias.
- Perteneciente al Programa G33, programa diseñado para el desarrollo de ejecutivos de alto potencial menores de 30 años en Interbank.

Abr 2006 – Jun 2008 **TGestiona – Empresa de Servicios Compartidos Grupo Telefónica** Lima, Perú

Empresa que provee servicios integrales a las empresas del Grupo Telefónica en Perú y a clientes externos, bajo un esquema de outsourcing.

Consultora de Staff

- Encargada de administrar los servicios de Telefónica del Perú, cliente principal de la cartera, liderando los servicios de Búsqueda de Talentos, Selección por Competencias, Evaluación de Potencial y Proyectos Especiales.
- Responsable de evaluar y gestionar los indicadores de gestión de la cartera y ANS's de selección brindados a Telefónica del Perú.
- Responsable de desarrollar nuevos productos y servicios de Selección y Evaluación por Competencias implementando, durante el 2007, el servicio de Assessment Center.
- Líder del proyecto de Certificación ISO: 9001 del Área de Selección.
- Perteneciente al programa Formador de Formadores, programa de formación para capacitadores internos.

Feb 2003 – Abr 2006 **Eficiencia Profesional SRL** Lima, Perú

Consultora en RRHH que brinda servicios a clientes como: Ripley, Interbank, Refinería Cajamarquilla, Supermercados Peruanos, Tecknofarma, entre otros.

Consultora de Staff

Responsable de coordinar y administrar los procesos de Selección y Búsqueda de Talentos para puestos gerenciales, de jefatura y administrativos de Lima y Provincias.

Educación

Ago 2010 – actualidad **Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez** Santiago, Chile

Master in Business Administration (MBA) Full Time
Fecha de egreso: julio 2011

Abr 2007 – Abr 2008 Lima, Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú Diploma de Especialización en Gestión de Recursos Humanos
Mar – Abr 2005 Lima, Perú	Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFE Licenciada en Psicología
Mar 1998 – Dic 2003 Lima, Perú	Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFE Bachiller en Psicología

Otras actividades académicas

Febrero 2011 Massachusetts, USA	Entrepreneurship Programme Babson University
Noviembre 2007 Lima, Perú	Certificación en Selección por Competencias Hay Group
Abril 2007 Lima, Perú	Finanzas para no especialistas Pontificia Universidad Católica del Perú - CIDE

Información adicional

RUT: 23.371.935-8

Casada Nacionalidad: Peruana

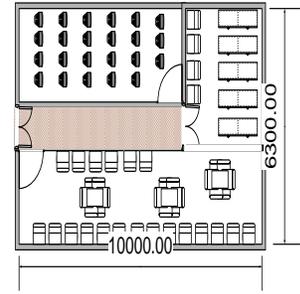
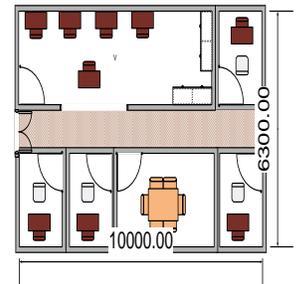
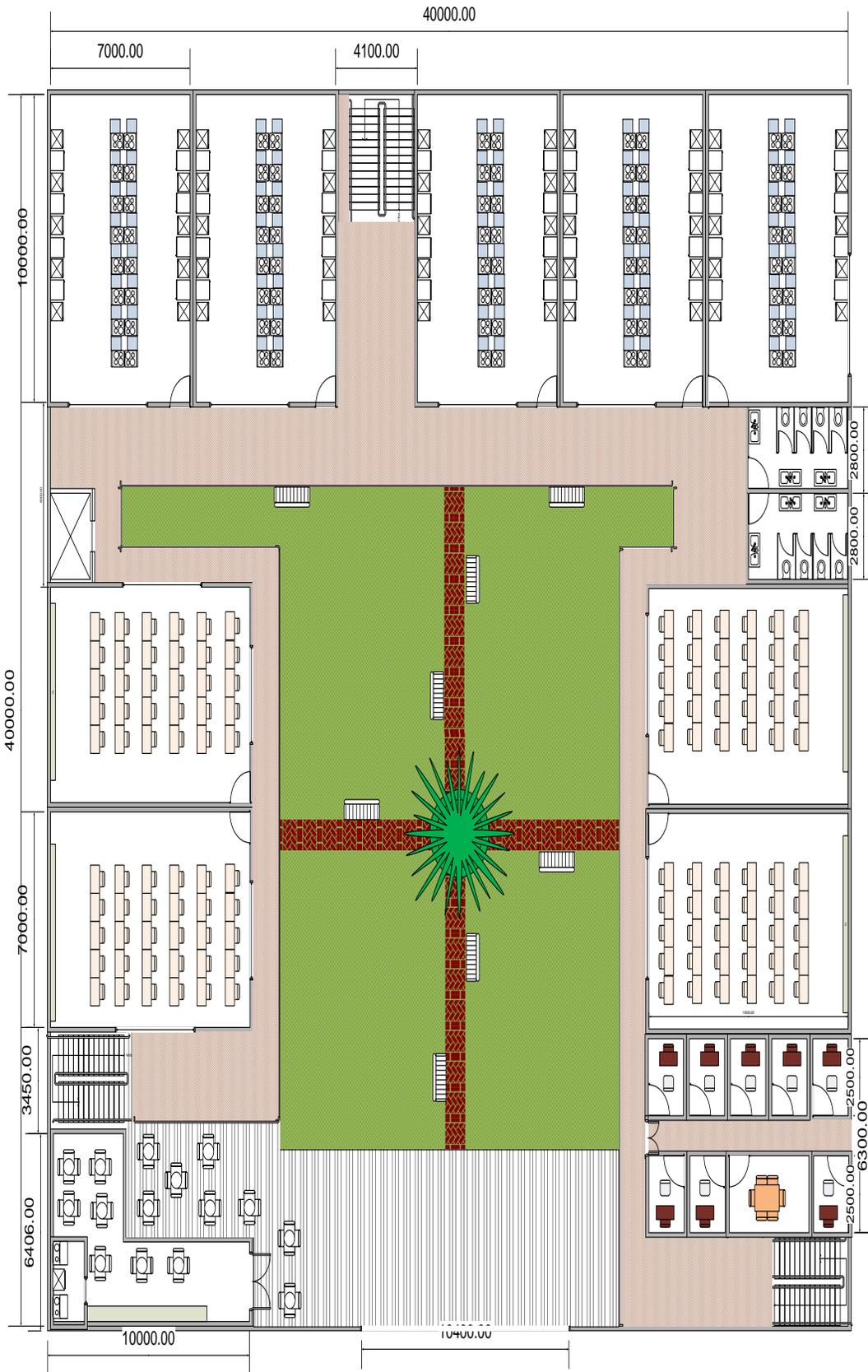
Gestión de Proyectos, Edad: 30 años

y Gestión del Conocimiento

Estado civil:

Áreas de Interés: Gestión por Competencias,
Desarrollo de Competencias

Anexo 7. Esquema de una sede Tarpuy



Anexo 8 : Estados de Resultados – Escenario optimista

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de alumnos		113	955	2,025	3,922	6,077	8,112	9,636	11,505	13,380	15,425	15,425	15,425	15,425	15,425	15,425
Profesional Lima		80	177	295	329	490	546	761	1,018	1,324	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Profesional Provincia		33	125	238	375	591	741	888	1,022	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Profesional Extranjero				54	55	124	126	199	202	277	295	295	295	295	295	295
Turismo Cultural			654	1,438	3,163	4,872	6,698	7,789	9,263	10,699	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609
Total Horas dictadas		126,481	341,212	665,846	869,176	1,378,805	1,623,008	2,115,581	2,566,489	3,067,283	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958	3,228,958
ESTADO DE RESULTADOS																
Ingresos por ventas		947	2,477	4,870	6,550	10,394	12,137	16,846	20,662	25,296	28,284	28,284	28,284	28,284	28,284	28,284
Profesional Lima		764	1,681	2,811	3,319	4,934	5,502	8,094	10,830	14,088	16,128	16,128	16,128	16,128	16,128	16,128
Profesional Provincia		183	698	1,331	2,207	3,476	4,359	5,468	6,298	6,653	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955
Profesional Extranjero				512	550	1,253	1,271	2,115	2,145	2,950	3,309	3,309	3,309	3,309	3,309	3,309
Turismo Cultural			98	216	475	731	1,005	1,168	1,389	1,605	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891
Costos variables		305	851	1,569	2,013	3,123	3,714	4,731	5,759	6,856	7,219	7,219	7,219	7,219	7,219	7,219
Sueldos docentes		115	340	570	709	1,055	1,279	1,557	1,909	2,255	2,376	2,376	2,376	2,376	2,376	2,376
Costo de insumos		95	256	499	652	1,034	1,217	1,587	1,925	2,300	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422
Costo de materiales		95	256	499	652	1,034	1,217	1,587	1,925	2,300	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422	2,422
Costos fijos		123	154	201	154	271	172	278	268	287	160	105	105	105	105	105
Sueldos Conferencias Magistrales		64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Costo de Promoción		47	78	118	71	185	86	180	164	182	56					
Costo de Subcontratación		12	12	19	19	22	22	34	41	41	41	41	41	41	41	41
Utilidad Bruta		519	1,471	3,100	4,383	7,000	8,251	11,836	14,635	18,153	20,904	20,960	20,960	20,960	20,960	20,960
Utilidad Bruta %		55%	59%	64%	67%	67%	68%	70%	71%	72%	74%	74%	74%	74%	74%	74%
Gastos de operación		1,227	1,627	1,786	1,996	2,595	2,879	3,080	3,286	3,565	3,648	3,677	3,677	3,677	3,677	3,677
Staff Administrativo		855	1,124	1,124	1,225	1,682	1,812	2,000	2,202	2,390	2,462	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491
Depreciación del Equipo		69	69	96	112	123	165	165	165	192	192	192	192	192	192	192
Depreciación de la Infraestructura		119	119	158	188	213	276	276	276	315	315	315	315	315	315	315
Gastos Administrativos		183	315	408	471	578	625	639	642	668	678	678	678	678	678	678
Gastos financieros				141	398	298	399	479		141	294					
Utilidad Antes de Impuestos		-708	-156	1,174	1,989	4,107	4,973	8,277	11,349	14,448	16,962	17,283	17,283	17,283	17,283	17,283
Impuestos				352	597	1,232	1,492	2,483	3,405	4,334	5,089	5,185	5,185	5,185	5,185	5,185
Utilidad Neta		-708	-156	822	1,392	2,875	3,481	5,794	7,944	10,113	11,874	12,098	12,098	12,098	12,098	12,098
Utilidad Neta %		-75%	-6%	17%	21%	28%	29%	34%	38%	40%	42%	43%	43%	43%	43%	43%

Anexo 9 : Flujo de Efectivo – Escenario optimista

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		947	2,477	4,870	6,550	10,394	12,137	16,846	20,662	25,296	28,284	28,284	28,284	28,284	28,284	28,284
Costos		240	818	1,516	1,867	3,058	3,444	4,567	5,585	6,635	6,872	6,817	6,817	6,817	6,817	6,817
Gastos de Operación		1,227	1,627	1,786	1,996	2,595	2,879	3,080	3,286	3,565	3,648	3,677	3,677	3,677	3,677	3,677
Impuestos Totales				352	597	1,232	1,492	2,483	3,405	4,334	5,089	5,185	5,185	5,185	5,185	5,185
EBITDA		-520	32	1,216	2,090	3,508	4,322	6,715	8,386	10,761	12,675	12,605	12,605	12,605	12,605	12,605
EBITDA %		-55%	1%	25%	32%	34%	36%	40%	41%	43%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Inversión en Terreno		-5,284														
Inversión en Infraestructura		-3,564														
Inversión en Equipo		-1,040														
Inversión en Capital de Trabajo		-1,479														
Valor Residual																58,181
Recuperación del Capital de Trabajo																1,479
Total Flujo de Inversión		-11,367														59,660
Préstamo bancario				1,564	1,152	904	2,548			1,564						
Pago de Préstamo				-782	-1,358	-1,028	-1,726	-1,274		-782	-782					
Total Flujo de Financiamiento				782	-206	-124	822	-1,274		782	-782					
Total Flujo Neto		-11,367	-520	32	1,998	1,884	3,384	5,144	5,441	8,386	11,543	11,893	12,605	12,605	12,605	12,605
Valor Presente Neto																39,489
Tasa Interna de Retorno																29%
Costo Capital																11%

Anexo 10 : Estados de Resultados – Escenario pesimista

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de alumnos		109	933	1,962	3,798	5,810	7,694	8,987	10,593	12,234	14,273	14,273	14,273	14,273	14,273	14,273
Profesional Lima		77	164	261	271	369	369	461	553	646	738	738	738	738	738	738
Profesional Provincia		31	116	210	309	445	501	538	575	612	631	631	631	631	631	631
Profesional Extranjero				54	55	124	126	199	202	277	295	295	295	295	295	295
Turismo Cultural			654	1,438	3,163	4,872	6,698	7,789	9,263	10,699	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609	12,609
Total Horas dictadas	121,923	317,235	596,049	730,049	1,080,468	1,155,632	1,388,337	1,545,083	1,783,246	1,939,098	1,939,098	1,939,098	1,939,098	1,939,098	1,939,098	1,939,098
ESTADO DE RESULTADOS																
Ingresos por ventas	913	2,308	4,386	5,307	7,920	8,522	10,463	11,796	13,817	15,259	15,259	15,259	15,259	15,259	15,259	15,259
Profesional Lima	737	1,561	2,483	2,582	3,512	3,512	4,389	5,267	6,145	7,023	7,023	7,023	7,023	7,023	7,023	7,023
Profesional Provincia	176	648	1,176	1,731	2,494	2,806	3,013	3,220	3,428	3,531	3,531	3,531	3,531	3,531	3,531	3,531
Profesional Extranjero			512	519	1,183	1,200	1,892	1,919	2,640	2,813	2,813	2,813	2,813	2,813	2,813	2,813
Turismo Cultural		98	216	475	731	1,005	1,168	1,389	1,605	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891	1,891
Costos variables	298	797	1,373	1,689	2,445	2,649	3,046	3,396	3,869	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224
Sueldos docentes	115	322	479	594	824	916	964	1,079	1,194	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315
Costo de insumos	91	238	447	548	810	867	1,041	1,159	1,337	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454
Costo de materiales	91	238	447	548	810	867	1,041	1,159	1,337	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454
Costos fijos	121	147	184	128	212	110	182	159	190	158	105	105	105	105	105	105
Sueldos Conferencias Magistrales	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Costo de Promoción	45	71	101	46	126	24	84	55	85	53						
Costo de Subcontratación	12	12	19	19	22	22	34	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Utilidad Bruta	493	1,363	2,829	3,490	5,263	5,763	7,235	8,240	9,759	10,877	10,930	10,930	10,930	10,930	10,930	10,930
Utilidad Bruta %	54%	59%	65%	66%	66%	68%	69%	70%	71%	71%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
Gastos de operación	1,226	1,622	1,742	1,894	2,411	2,608	2,679	2,755	2,904	2,987	3,016	3,016	3,016	3,016	3,016	3,016
Staff Administrativo	855	1,124	1,095	1,153	1,552	1,595	1,653	1,725	1,783	1,855	1,884	1,884	1,884	1,884	1,884	1,884
Depreciación del Equipo	69	69	96	112	123	165	165	165	192	192	192	192	192	192	192	192
Depreciación de la Infraestructura	119	119	158	188	213	276	276	276	315	315	315	315	315	315	315	315
Gastos Administrativos	182	310	393	441	523	571	584	588	613	624	624	624	624	624	624	624
Gastos financieros			141	398	298	399	479		141	294						
Utilidad Antes de Impuestos	-732	-259	946	1,197	2,554	2,756	4,076	5,485	6,714	7,596	7,915	7,915	7,915	7,915	7,915	7,915
Impuestos			284	359	766	827	1,223	1,646	2,014	2,279	2,374	2,374	2,374	2,374	2,374	2,374
Utilidad Neta	-732	-259	662	838	1,788	1,929	2,853	3,840	4,700	5,317	5,540	5,540	5,540	5,540	5,540	5,540
Utilidad Neta %	-80%	-11%	15%	16%	23%	23%	27%	33%	34%	35%	36%	36%	36%	36%	36%	36%

Anexo 11 : Flujo de Efectivo – Escenario pesimista

Expresado en miles de dólares

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		913	2,308	4,386	5,307	7,920	8,522	10,463	11,796	13,817	15,259	15,259	15,259	15,259	15,259	15,259
Costos		231	757	1,303	1,517	2,322	2,317	2,786	3,114	3,551	3,875	3,821	3,821	3,821	3,821	3,821
Gastos de Operación		1,226	1,622	1,742	1,894	2,411	2,608	2,679	2,755	2,904	2,987	3,016	3,016	3,016	3,016	3,016
Impuestos Totales				284	359	766	827	1,223	1,646	2,014	2,279	2,374	2,374	2,374	2,374	2,374
EBITDA		-544	-71	1,056	1,536	2,421	2,771	3,774	4,281	5,348	6,119	6,048	6,048	6,048	6,048	6,048
EBITDA %		-60%	-3%	24%	29%	31%	33%	36%	36%	39%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Inversión en Terreno		-5,284														
Inversión en Infraestructura		-3,564														
Inversión en Equipo		-1,040														
Inversión en Capital de Trabajo		-1,479														
Valor Residual																27,913
Recuperación del Capital de Trabajo																1,479
Total Flujo de Inversión		-11,367														29,392
Préstamo bancario				1,564	1,152	904	2,548			1,564						
Pago de Préstamo				-782	-1,358	-1,028	-1,726	-1,274		-782	-782					
Total Flujo de Financiamiento				782	-206	-124	822	-1,274		782	-782					
Total Flujo Neto		-11,367	-544	-71	1,838	1,330	2,297	3,593	2,500	4,281	6,130	5,337	6,048	6,048	6,048	35,440
Valor Presente Neto																14,942
Tasa Interna de Retorno																21%
Costo Capital																11%

10. Bibliografía

- Tríptico Socio Económico Laboral y Formativo. Año 1, Número 1, noviembre 2010. Observatorio Socio Económico Laboral, Arequipa.
- Informe de estructura y tendencia del mercado. Elaborado por Maximixe. Noviembre 2010. Lima.
- Criterios, estándares, indicadores y proceso de evaluación para la revalidación de los institutos y escuelas de educación superior (IES). Coneaces. Enero 2011. Lima.
- Estudio sobre la situación de la educación superior tecnológica en el Perú. Raúl Haya de la Torre de la Rosa. Noviembre 2005. Lima.
- Informe de la oferta académica de gastronomía de Lima y regiones. Sociedad Peruana de Gastronomía. Marzo 2010. Lima.
- Ley de institutos y escuelas de educación superior. Congreso de la Republica. Julio 2009. Lima.
- Proyecto educativo nacional al 2021. Consejo Nacional de Educación. Noviembre 2006. Lima.
- Propuestas de políticas de educación del Consejo Nacional de Educación. Octubre 2010. Lima.
- “El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú”, Lima, Arellano Marketing y Apega, 2009.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, Lima, 2011.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados. Niveles socioeconómicos 2009. Lima.
- Sociedad Peruana de Gastronomía. El *boom* de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social. 2009.
- Perfil del turista extranjero, 2009. Promperú.
- Valderrama L., Mariano. Gastronomía, desarrollo e identidad cultural. El caso peruano. 2009.
- Yamada, Gustavo. Retornos a la educación superior en el mercado laboral. Universidad del Pacífico. Lima, 2007.
- Díaz, Juan José. Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y de la oferta. Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima, 2005.