



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DEL CENFOTUR PARA
LA CARRERA ESPECIALIZADA DE GUÍA OFICIAL DE
TURISMO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Sandra Patricia G. Doig Alberdi

Asesor: Dr. David Mayorga

2012

Dedico este trabajo de investigación a mis padres
por su constante apoyo

Mis agradecimientos al Centro de Formación Turística – Cenfutur, a la Sra. Diana Tamashiro, y a todo su equipo por las facilidades que me brindaron para la elaboración de esta investigación, que espero les sea de utilidad para el enorme reto que se han impuesto.

Mis agradecimientos a mi asesor del Trabajo de Investigación, Dr. David Mayorga

Resumen ejecutivo

La presente investigación se basa en el caso del Centro de Formación en Turismo (Cenfotur), dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y que opera desde 1978 en Lima, con filiales en el interior de país. Los principales servicios que ofrece actualmente son 3 carreras profesionales de 3 años, y una carrera técnica de 1 año en Administración Hotelera, Administración Turística, Guía Oficial de Turismo y Cocina Peruana, siendo esta última la carrera técnica. El plan de marketing estratégico se focalizará en una propuesta de especialización para la carrera de Guía Oficial de Turismo, por ser esta carrera estratégica para el sector, con tendencia creciente de la demanda y con alta empleabilidad.

El principal segmento de mercado para las carreras profesionales del Cenfotur son jóvenes egresados de secundaria de 16 a 23 años de los niveles socioeconómicos (NSE) B y C que buscan carreras cortas y económicas con alta empleabilidad. Para el caso de los cursos cortos, su segmento de mercado son jóvenes y adultos de los NSE C y D que deseen una muy rápida inserción laboral.¹ Hoy por hoy, Cenfotur es percibido como uno de los principales institutos para estudiar Administración Hotelera, Turismo, Gastronomía y Aviación Comercial.² Sus principales competidores institucionales son el Instituto San Ignacio de Loyola, Columbia³ y la Universidad de San Martín de Porres.

De investigaciones preliminares se sabe que cada vez más el empresario turístico contrata los servicios de guías de turismo a solicitud de clientes temáticamente más exigentes y sin dominio del idioma local, con lo cual la demanda por este servicio está en aumento al igual que el flujo turístico al país, que muestra una variación porcentual para el periodo 2011/2010 del 13%, por encima de la media mundial. Por el lado de los potenciales postulantes, se ha podido constatar lo poco informados que están de la existencia de una carrera para guías de turismo, la creciente demanda del mercado y los beneficios que esta ofrece.

Las instituciones a las que se enfrenta Cenfotur para brindar carreras afines al turismo son variadas y la competencia es mucha, no solo por otros institutos tecnológicos sino también universidades, que ofrecen carreras profesionales de 5 años, y que son alternativas para los postulantes a una educación superior en turismo. Esta diversidad institucional del sector no va a

1 CENFOTUR. Plan de Marketing y Publicidad 2012. Lima: Cenfotur, 2012.

2 IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Base total de entrevistados: 635 de NSE A (133), NSE B (220) y NSE C (282). Lima. Págs. 74, 75, 81 y 82.

3 IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Op. cit. Págs. 74 y 81.

variar en el mediano plazo ya que las barreras de salida (condiciones que impiden o dificultan la salida de los competidores existentes)⁴ del sector son altas por la inversión que se debe realizar, el apego institucional y las restricciones gubernamentales que existen en el sector de educación técnica.

El poder de negociación de los compradores y los proveedores es bajo en esta actividad, aunque la amenaza de servicios sustitutos es media. Esto se basa en un menor dinamismo por limitaciones del Conafu⁵ para otorgar autorizaciones de funcionamiento a nuevas instituciones de educación superior. Por otro lado, las barreras de entrada (condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector)⁶ son altas por factores como la lealtad, barreras legales, diferenciación del servicio y el conocimiento especializado.

En este marco, Cenfutur, institución pública de formación en turismo adscrita al Mincetur, como ya lo mencionamos, cuenta con respaldo legal para realizar actividades empresariales por su pertinencia educativa (formación técnica), nivel de especialización y difusión nacional, lo que respalda su propuesta de especialización temática para la carrera de guía oficial de turismo aplicable a espacios geográficos de nivel nacional e internacional.

El objetivo de este plan de marketing estratégico es proponer una nueva oferta educativa que permita incrementar el número de alumnos en la carrera de Guía Oficial de Turismo en un 100% en un año, bajo un nuevo enfoque de especialización temática y capacitación por competencias laborales con certificación progresiva, expandiendo el número de alumnos y explorando nuevos segmentos de mercado.⁷ Para ello se propone una nueva malla curricular para esta carrera, con especialización en temas de arqueología, historia, cultura, e inglés técnico, con profesores especialistas con experiencia de campo y servicios complementarios dirigidos a incrementar la empleabilidad de la carrera. Se priorizará el posicionamiento institucional y de la carrera de Guía Oficial de Turismo Especializado en la mente del consumidor.

Con este fin se propone una estrategia de enfoque de diferenciación con la mejora de los atributos centrales de la carrera que permita lanzar una oferta educativa que ofrezca especialización, siendo la ventaja competitiva del Cenfutur el conocimiento del sector, su

⁴ FRANCÉS. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pág. 87.

⁵ Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades.

⁶ FRANCÉS. Op. cit. Pág. 87.

⁷ KOTLER Philip y KEILLER Kevin Lane. Dirección de Marketing. Pág. 327.

especialización en formación técnica en turismo a nivel nacional y el respaldo legal institucional.

En la mezcla de marketing (herramientas o variables de marketing a considerar en la formulación estratégica de marketing. En el caso de una empresa de servicios son 7: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física) se ha dado mayor énfasis a las variables de producto, precio, plaza, personas y promoción con la inclusión del marketing relacional como herramienta adicional importante para reforzar la fidelidad del cliente. Esto considerando que un gran porcentaje de alumnos viene al Cenfutur por recomendaciones de egresados o familiares, y la utilización de herramientas promocionales *on-line* permite medir impactos con mayor detalle en tiempo real.

El financiamiento para el presente plan de marketing va a provenir de fondos directamente recaudados por la institución. Se ha aplicado un costo de oportunidad del capital (COK)⁸ conservador del 15%, considerando las características del proyecto para una institución pública con administración privada, mostrando un valor actual neto (VAN)⁹ positivo luego de la intervención de S/. 4.310.489,95, lo que respalda su implementación.

Finalmente, cabe mencionar que no dudamos que con esta nueva propuesta de oferta educativa combinada con una mejora en los procesos de selección del perfil del alumnado y una comunicación efectiva de los beneficios de la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo, se generarán un incremento en la demanda por la carrera y el posicionamiento institucional buscados.

⁸ El costo de oportunidad del capital (COK) es una tasa de interés referencial que sirve para determinar los beneficios extraordinarios de un proyecto de inversión respecto a la mejor alternativa especulativa de igual riesgo (BELTRÁN y CUEVA, Ejercicios de evaluación privada de proyectos, Pág. 649).

⁹ El valor actual neto (VAN) es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto (BELTRÁN y CUEVA, Op. cit. Págs. 371-372).

ÍNDICE

Índice de cuadros	x
Índice de gráficos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis del entorno	3
1. El turismo en el Perú	3
2. Análisis del entorno general	4
2.1 Demanda y tendencias de la demanda	4
2.2 Entorno demográfico	6
2.3 Entorno económico	7
2.4 Entorno político y legal	9
2.5 Entorno socio-cultural	10
2.6 Entorno tecnológico	11
3. Análisis del entorno específico	12
3.1 Competencia	13
3.1.1 Barreras de salida	15
3.2 Clientes	16
3.3 Proveedores	16
3.4 Sustitutos	17
3.5 Competidores potenciales	18
3.5.1 Barreras a la entrada	19
3.6 Matrices estratégicas	20
3.6.1 Matriz de evaluación de factores externos	20
3.6.2 Matriz del perfil competitivo	21
Capítulo III. Análisis interno y planeamiento estratégico	23
1. La empresa	23
2. Análisis FODA	27
2.1 Análisis de brechas y respuestas estratégicas	28
3. La visión y la misión	28
3.1 Visión	28
3.2 Misión	28

4. Los objetivos	29
4.1 Objetivo general	29
5. La estrategia genérica	29
6. La ventaja competitiva.....	30
7. La estructura organizacional.....	30
8. La cadena de valor.....	32
9. Matriz de evaluación de factores internos	33
10. La responsabilidad social de la institución	34
Capítulo IV. Estudio de mercado	35
1. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación	35
2. Fuentes de información secundaria	35
2.1 Resultados	36
3. Fuentes de información primaria	36
3.1 Cualitativa - Entrevistas en profundidad	36
3.1.1 Objetivos	36
3.1.2 Metodología.....	36
3.1.3 Resultados	37
3.2 Cuantitativa - Encuestas	38
3.2.1 Objetivos	38
3.2.2 Metodología.....	39
3.2.3 Resultados	39
4. Estimación y pronóstico de la demanda	40
Capítulo V. Formulación estratégica de marketing.....	42
1. Los objetivos	42
1.1 A corto plazo	42
1.2 A mediano plazo.....	42
1.3 A largo plazo	42
2. Las estrategias de marketing.....	42
2.1 Segmentación	42
2.2 Posicionamiento	43
2.3 Crecimiento	44
2.4 Estrategias de competencia.....	45

Capítulo VI. La mezcla de marketing	47
1. Producto o servicio	47
2. Precio	50
3. Plaza	51
4. Promoción.....	51
5. Personas	54
6. Procesos	54
7. Evidencia física	56
8. Marketing relacional	56
Capítulo VII. Análisis económico-financiero	57
1. Objetivo general	57
2. Los supuestos	57
3. El flujo de caja y los estados proyectados	58
3.1 Inversión, ingresos, gastos	58
4. La rentabilidad económica del proyecto.....	58
4.1 El valor presente neto	58
4.2 La tasa interna de retorno (TIR)	59
5. El análisis de sensibilidad.....	60
5.1 Sensibilidad por variables.....	60
5.2 Sensibilidad por escenarios	60
6. El plan de contingencias	60
Conclusiones y recomendaciones	62
Bibliografía	64
Anexos	67
Nota biográfica	79

Índice de Tablas

Tabla 1.	Alumnos matriculados en educación superior no universitaria según tipo de institución educativa 2007 – 2010
Tabla 2.	Indicadores estratégicos para el mercado de educación superior histórico 2005 – 2012 (proyectado)
Tabla 3.	Determinantes de la rivalidad entre institutos tecnológicos competidores
Tabla 4.	Barreras de salida
Tabla 5.	Poder de negociación de los compradores
Tabla 6.	Poder de negociación de los proveedores
Tabla 7.	Amenaza de productos o servicios sustitutos
Tabla 8.	Barreras de entrada
Tabla 9.	Matriz EFE para Cenfutur
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo – Factores para el éxito
Tabla 11.	Inversión publicitaria 2007-2011 Cenfutur
Tabla 12.	Precios de las carreras profesionales 2012 – Cenfutur LIMA
Tabla 13.	Matriz de estrategia genérica
Tabla 14.	Estructura organizacional
Tabla 15.	Matriz EFI para Cenfutur
Tabla 16.	Estimación y pronóstico de la demanda
Tabla 17.	Estrategia de posicionamiento
Tabla 18.	Principales procesos del Cenfutur
Tabla 19.	Mapa de procesos del Cenfutur
Tabla 20.	Gastos incrementales para la carrera
Tabla 21.	Valor presente neto del proyecto
Tabla 22.	Flujo de caja diferencial
Tabla 23.	Ratio beneficio/costo
Tabla 24.	Variaciones del VAN
Tabla 25.	Sensibilidad por escenarios

Capítulo I. Introducción

La baja demanda de la carrera de Guía Oficial de Turismo, en un país en donde la actividad turística ha venido creciendo de manera constante en los últimos 10 años, es lo que impulsa a proponer como objeto de investigación un análisis de esta carrera, sus tendencias y las oportunidades para su relanzamiento desde el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur). Cabe mencionar que la carrera es considerada estratégica dentro de la política de diversificación de los destinos turísticos que viene impulsando el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), requiriéndose guías capacitados en nuevos destinos como Chachapoyas, Tarapoto, Moyobamba, Abancay, Choquequirao, entre otros.

El Cenfotur es un organismo público técnico especializado del Mincetur, destinado a planificar y ejecutar en el país la política de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal de los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística, sobre la base de los lineamientos de la política nacional y sectorial, en concordancia con la Ley General de Educación.¹⁰

Su actividad económica es la enseñanza superior, y desde 1978 viene formando profesionales en turismo en las carreras profesionales de Administración Hotelera, Administración Turística, Guía Oficial de Turismo, y la carrera técnica de Cocina Peruana. Adicionalmente se ofrecen carreras y cursos ocupacionales de Bartending y Mixología, Técnicas Básicas de Restaurant, Inglés, Counter de Aviación, Festivales de Cocina y Bar. Posee filiales en Cusco, Cajamarca, Chiclayo y Huaraz y su sede se encuentra en el Jr. Pedro Martinto 320, Barranco.

El *core business* de Cenfotur es la formación y capacitación técnico-productiva para el sector turismo bajo el principio de subsidiariedad del Estado, con prioridad en la inclusión y descentralización de sus actividades a nivel nacional, aplicando las tendencias de especialización e innovación en la actividad turística.

El método de trabajo seguido ha sido partir de una revisión de información secundaria para luego proceder al levantamiento de información primaria entre los funcionarios de la institución, alumnos actuales y potenciales, egresados y docentes. Se han realizado actividades como reuniones con las diferentes áreas de la institución (Dirección Nacional, Gestión Académica, Formación Académica, Extensión Educativa, Secretaría General, Finanzas y Marketing), con

10 Cenfotur. Decreto Ley N° 22155, mayo de 1978.

empresarios, padres de familia de alumnos y potenciales postulantes, así como investigaciones de mercado (entrevistas y encuestas).

El documento se divide en siete capítulos, partiendo de una introducción para luego presentar un análisis del macro entorno en el capítulo II que incluye la matriz de perfil competitivo, mientras que en el capítulo III se presenta el análisis del micro entorno con la matriz de evaluación de factores internos y el desarrollo de un planeamiento estratégico. En el capítulo IV se desarrolla un sondeo de mercado con resultados obtenidos de entrevistas en profundidad y encuestas; mientras que en el capítulo V se presenta la formulación estratégica de marketing, y en el capítulo 6 la mezcla de marketing con el desarrollo de las siete P's para servicios. En el séptimo y último capítulo se desarrolla el análisis económico-financiero y la ejecución y control con el plan de contingencias. Se concluye el documento con conclusiones y recomendaciones finales.

Este plan de marketing ha sido elaborado contando con el apoyo del Cenfortur con el objetivo de que pueda ser utilizado en el relanzamiento de la carrera de Guía Oficial de Turismo, una carrera estratégica para el Perú en Lima, principal ciudad emisora de turistas nacionales y puerta de ingreso al turista internacional.

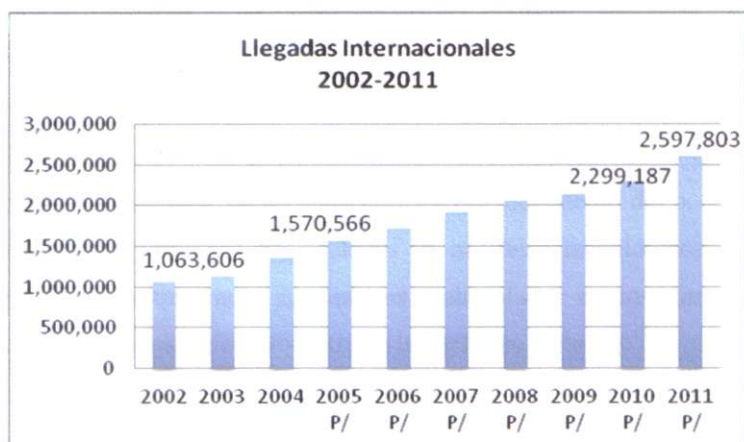
Capítulo II. Análisis del entorno

1. El turismo en el Perú

El turismo es una actividad económica de gran potencial para muchos países en desarrollo y el Perú no ha sido la excepción, con tasas de crecimiento sostenidas en los últimos años. A nivel mundial, y pese a la crisis internacional que se vive en Europa y Estados Unidos, principales países emisores, el estimado de crecimiento de llegadas de turistas internacionales para el 2011 se ha mantenido en 4.4% y se prevé que seguirá creciendo en el 2012, aunque a una tasa más baja de entre 2% a 4% para las Américas.¹¹

En el Perú, el turismo es una actividad económica de servicios que generó al país en el año 2011, US\$ 2,912.3 millones, 17.6% superior al valor obtenido el año anterior, de acuerdo a cifras del Mincetur¹². El número de llegadas de turistas internacionales ascendió en el 2011 a 2,597,803 turistas (ver gráfico 1), muestra una variación porcentual en el periodo 2011/2010 del 13%, por encima de la media mundial¹³.

Gráfico 1. Perú: Llegada anual de turistas internacionales 2002-2011



Fuente: Mincetur. Desde el 2005 las cifras son preliminares.

Las cifras de crecimiento de turismo interno tampoco se han quedado atrás. El crecimiento de la clase media, los años de bonanza económica y la estabilidad social han permitido que el peruano también viaje al interior del país, ya sea por tierra o aire, incrementándose así la demanda de

11 Organización Mundial de Turismo. Barómetro Mundial de Turismo. Madrid: Volumen 10, enero 2012.

12 Mincetur. Estadísticas 2011. www.mincetur.gob.pe

13 Mincetur. Op.cit. www.mincetur.gob.pe

servicios y por ende la necesidad de personal capacitado en hotelería, restauración o gastronomía, y guiado. Se estima que para este año el turismo interno crecerá un 10%.¹⁴

Es así que el sector servicios concentra más de la mitad de la población ocupada en Lima Metropolitana. De enero a setiembre del 2011 el sector servicios concentró el 53,5% de la PEA ocupada total de Lima Metropolitana (comercio 21,4% y manufactura 16,7%). En este periodo, el empleo del sector servicios aumentó 2,6%, la mayor tasa de crecimiento de servicios, lo que se explica por el fuerte crecimiento de rubros como servicios a empresas, transportes y comunicaciones, restaurantes y hoteles, finanzas y seguros.¹⁵

2. Análisis del entorno general

2.1 Demanda y tendencias de la demanda

El mercado de la educación superior se divide en universitaria y no universitaria, que incluye institutos tecnológicos, pedagógicos y de artes. El número de centros de educación no universitaria cerró en el 2010 en 1,117 (488 públicas y 629 privadas), inferior en 1,4% al registrado en el 2009. Esto se debe a una menor preferencia por institutos pedagógicos (mas no así tecnológicos), mayores posibilidades de acceso a la educación universitaria, las oportunidades que esta brinda y a una mejora del ingreso familiar.

Esto se ha visto reflejado en la demanda por educación superior tecnológica. El análisis de los últimos seis años revela que los alumnos matriculados en centros tecnológicos aumentaron a una tasa promedio anual de 3,9% como consecuencia del incremento del poder adquisitivo. En el 2010, el porcentaje de alumnos matriculados en institutos tecnológicos creció 3,8%. Las cifras desagregadas de la tendencia de alumnos matriculados en institutos tecnológicos de educación superior no universitaria se muestra en la siguiente tabla (1):¹⁷

¹⁴ Cámara Nacional de Turismo – Canatur.

¹⁵ Maximixe Consult S.A. Estructura y Tendencias del Mercado de Educación Superior. Dic. 2011. Pág. 10.

¹⁷ Maximixe Consult S.A. Op. cit. Pág. 27.

Tabla 1. Alumnos matriculados en educación superior no universitaria según tipo de institución educativa 2007 – 2010 (en miles)

	2007	2008	2009	2010	09/08 Variación %	10/09	2010 Part %
Centros públicos							
Tecnológico	108,6	101,3	100,9	101,0	-0,4	0,1	27,5
Centros privados							
Tecnológico	208,5	206,6	226,9	239,1	9,8	5,4	65,0
Sub total	317,10	307,9	327,8	340,1	6,5	3,8	92,5
TOTAL	393,0	361,4	365,9	367,8	1,2	0,5	100

Fuente: Ministerio de Educación (Minedu). Elaboración: Maximixe. Diciembre de 2011, pág. 27

En Lima Metropolitana, el número de centros o institutos de educación superior tecnológica en el 2010 es de 157 centros privados y 36 centros públicos (25.4% del total).¹⁸ Cabe mencionar que Cenfutur es el único instituto tecnológico público de turismo en el Perú.

Dentro de los indicadores estratégicos para el mercado de educación superior tenemos los que mostramos en la tabla 2. En este se evidencian las tendencias en los últimos años y las proyecciones de crecimiento estimadas en la oferta de institutos tecnológicos, y la población matriculada, donde la variación porcentual estimada para el 2012 es de 0,3%.

Tabla 2. Indicadores estratégicos para el mercado de educación superior histórico 2005 – 2012 (proyectado)

Indicadores de Entorno	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*	Promedio 05-10	2011 Proyección	2012 Proyección
Otros servicios	6,4	7,0	9,6	8,6	4,2	7,5	7,2	7,8	4,3
Sub sector servicios personales	7,1	6,9	14,2	10,1	4,8	9,7	8,8	7,2	4,0
Institutos Educación superior									
Oferta (en números)	1062	1094	1112	1116	1133	1117	1106	1113	1122
Var %	1,5	3,0	1,6	0,4	1,5	-1,4	1,1	-0,4	0,8
Institutos Educación superior									
Públicos	441	453	469	472	484	488	468	494	497
Tecnológicos	288	300	311	314	330	334	313		
Privados	621	641	643	644	649	629	638	619	625
Tecnológicos	386	404	411	418	432	425	413		
Tecnológicos	674	704	722	732	762	759	726		
TOTAL									
Población matriculada									
Miles de alumnos	385,0	383,3	393,0	361,4	365,9	367,8	376,1	369	370
Var %	-1,5	-0,4	2,5	-8,0	1,2	0,5	-1,0	0,4	0,3

* Cifras del 2009 y del 2010 son estimadas. Fuente: Minedu. Elaboración: Maximixe. Op. cit. Págs. 3 y 30.

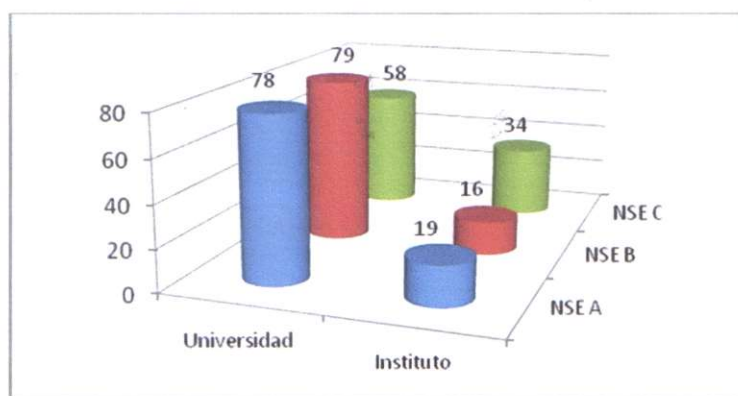
¹⁸ Maximixe Consult S.A. Op. cit. Pág. 29. Citado del Ministerio de Educación.

2.2 Entorno demográfico

Concentrada en Lima Metropolitana, en donde hay 8.7 millones de habitantes, se encuentra demográficamente una población de entre 15 y 18 años, unos 718 mil jóvenes (8,2%). De estos, se estima que los jóvenes que tienen la intención de postular a un centro de estudios superiores, de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, y C, son 280 mil (3,2%), y solo de los NSE B y C 257,600 (2.96%).¹⁹

Analizando el perfil demográfico del postulante por niveles socioeconómicos, el 8% corresponde al NSE A, el 27% al NSE B y el 65% al NSE C. Por género es 50% - 50% entre masculino y femenino. Por edad el 33% son postulantes de 15 años, el 32% de 16 años, el 20% de 17 años y el 15% de 18 años²⁰.

Gráfico 2. Tipo de institución en la que piensa estudiar por NSE (%) - 2011



Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág.15

De este universo, el tipo de institución en la que piensa estudiar el postulante ha seguido tendencias variables entre Universidad (65% en el 2011 de 71% en el 2010), e Instituto (28% en el 2011 de 26% en el 2010) en los últimos años.²¹ En el 2011 un 34% del NSE C piensa estudiar en instituto, tal como puede apreciarse en el gráfico 2.

El perfil del postulante a instituto es el de un joven en promedio de 16 años, de ambos géneros y de los NSE C. Actualmente, el 74% se encuentra estudiando en un colegio estatal, principalmente. Toman su decisión en el último trimestre del año, consultando la opinión de sus

¹⁹ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Op. cit. Pág. 11. INEI – CENSO 2007. IGM Estadística Poblacional 2011.

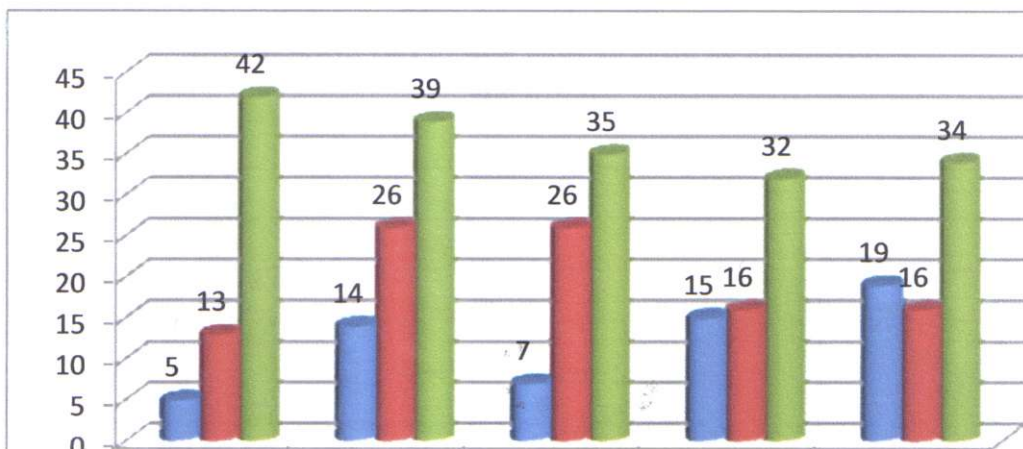
²⁰ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Postulantes 2011. Base total de entrevistados: 635. Op. cit. Pág.13.

²¹ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Postulantes 2011. Op. cit. Pág. 15.

padres, pero en especial de la madre. Sin embargo, es él mismo el que toma la decisión final. El 55% ha visto publicidad en el último año sobre algún centro de estudio, siendo el medio principal los boletines, y en segundo lugar el Internet.²²

Cabe mencionar que la tasa de crecimiento promedio anual de Lima, departamento, es de 1.42% (2010, INEI).

Gráfico 3. Tendencia en la intención de postular a un instituto por NSE (%)



Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág. 35

En el gráfico 3 puede apreciarse que la tendencia en la intención de postular a un instituto por NSE ha sido muy variable, ya que en los últimos 11 años el interés en el NSE C se ha reducido en un 8%, mientras que el NSE B se ha incrementado en un 3%, y en el NSE A en un 14%.

En general, el perfil del adolescente y el joven es el de un estudiante que tiene 17 años, 50% hombre y 50% mujer, sin pareja ni hijos, con ingresos mensuales de S/. 251 soles, que utiliza como medio de transporte principalmente el micro, la combi o el colectivo, disponen de un celular con línea pre-pago. Es usuario habitual de medios como la señal abierta de televisión, TV por cable, Internet y radio. Tiene una cuenta en Facebook y sigue a alguna empresa.²³

2.3 Entorno económico

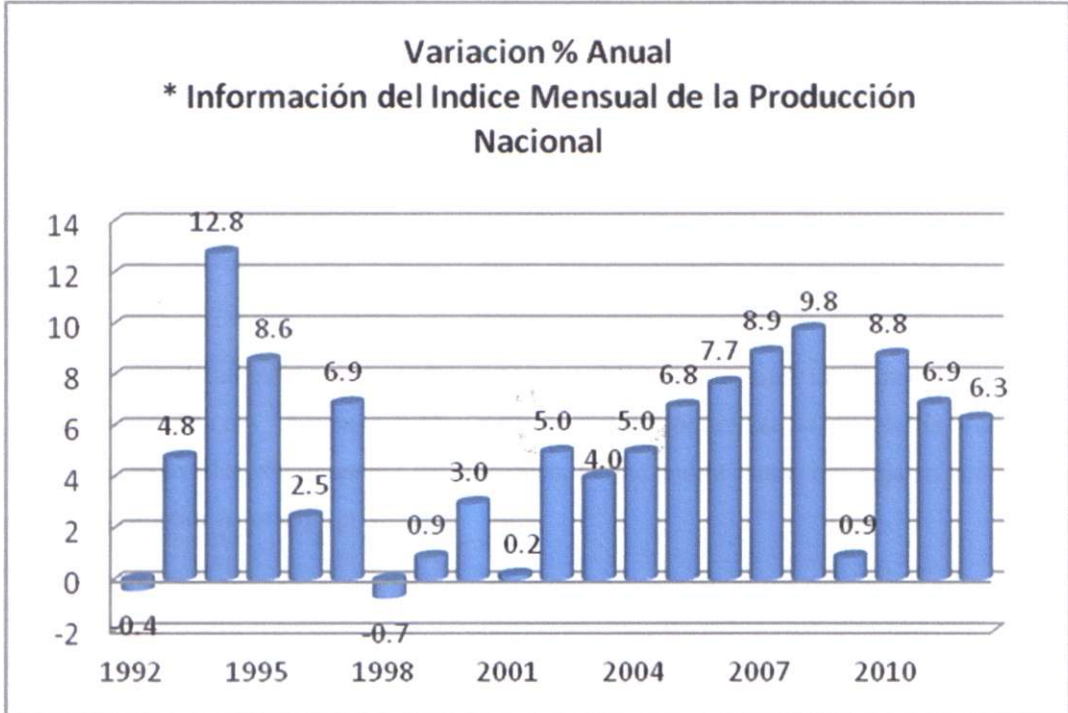
El Perú vive una estabilidad económica con tasas de crecimiento anuales por encima del 4% (con excepción del 2009 por la crisis internacional) como puede apreciarse en el gráfico 4, lo

²² IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Postulantes 2011. Op.cit. Pág. 18.

²³ IPSOS APOYO. Opinión y Mercado S.A. Perfil del adolescente y el joven 2012. Marzo 2012. Lima Metropolitana. Base entrevistados: 641. Páginas: 7, 8, 17 y 24.

que ha permitido el crecimiento de muchos sectores y el incremento en el ingreso per cápita de la población. Estimados conservadores de la tasa de crecimiento del PBI para el 2012 son del orden del 6.3%, pero ya se menciona que el Perú registrará en el periodo 2012-2013 el mayor crecimiento económico a nivel regional según datos de la consultora Latin Focus Consensus Forecast.²⁴

Gráfico 4. Producto Bruto Interno PBI 1992 – 2012

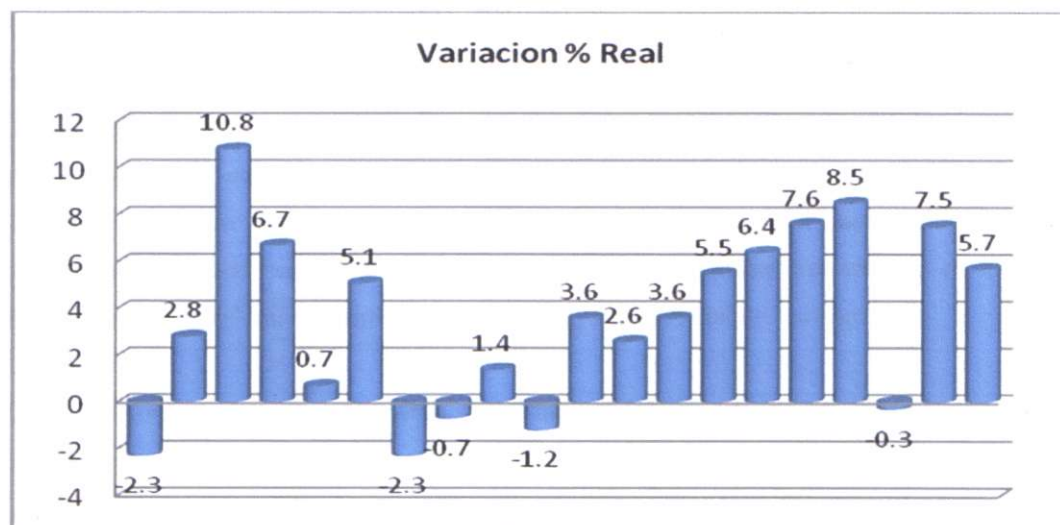


*Abril 2011-Mar 2012. Fuente: INEI, MEF. Elaboración: Propia

Este crecimiento se ve ampliamente reflejado en la variación porcentual real del PBI per cápita, y por ende en el poder adquisitivo de la población, tal como aparece en el gráfico 5.

²⁴ Economía Diario El Comercio 16.05.2012 <http://elcomercio.pe/economia/1415540/noticia-peru-registrara-mayor-crecimiento-region-este-ano-proximo>

Gráfico 5. PBI per cápita 1992 – 2011



Fuente: INEI, MEF. Elaboración: Propia

Cabe mencionar que estimados económicos conservadores mencionan un desaceleramiento de la demanda interna del 7,1% en el 2011 al 6,0% en el 2012, por efecto de la crisis de la deuda en los países desarrollados y un menor gasto público, lo que podría causar una baja en la demanda educativa superior en centros privados.²⁵

Se debe mencionar que Lima Metropolitana concentra un aproximado del 31% de la población nacional (INEI: 2009), y el 99.9% de esta población habita en el ámbito urbano (INEI: 2008). Otros indicadores que reflejan su importancia económico-social es que Lima Metropolitana genera alrededor del 50% de la producción nacional y concentra el 35% de la PEA del país.²⁶

2.4 Entorno político y legal

Perú cuenta con estabilidad política y legal que se ha visto reforzada con el proceso democrático seguido en la elección del nuevo Presidente Constitucional del Perú. En este marco, el Cenfutur, institución de educación superior creada mediante Decreto Ley N° 21828 en 1977, cuenta con personería jurídica de derecho público interno y autonomía administrativa y económica. Se encuentra adscrita al Mincetur, y en concordancia con la Ley General de Educación, como institución de educación en turismo. Su Directiva actual es dinámica, viene modernizando la institución y mantiene una política de apertura y comunicación para con el alumnado.

²⁵ Maximixe Consult S.A. Op. cit. Pág. 2.

²⁶ MTPE. Cálculos a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2010 y la información de cuentas nacionales del INEI. Identificación de Necesidades de Formación en Base a la Demanda de Lima Metropolitana. Lima, 2011. Pág. 6.

Los primeros esfuerzos educativos para la actividad turística surgen en 1940 con la creación de la Escuela de Cicerones. En julio de 1950, mediante Decreto Ley N° 931 se creó la Escuela de Guías de Turismo, que culmina sus actividades en diciembre de 1963. Luego vendrían diversas instituciones hasta que finalmente en mayo de 1978, con el Decreto Ley N° 22155, Ley Orgánica del Centro de Formación en Turismo – Cenfotur, nace esta nueva institución con personería jurídica de derecho público, con el objetivo de impulsar tres carreras en turismo: Administración Hotelera, Administración Turística y Guía Oficial de Turismo.

Cabe mencionar que según la Constitución Política del Perú, artículo 60: "...Solo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional...". Así, en la Ley Orgánica de Creación del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, Decreto Ley N° 25831, se menciona que "CENFOTUR es una Institución Pública Descentralizada del MITINCI", y en el ROF del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ley N° 27790, se consideró a Cenfotur dentro de su estructura orgánica como Organismo Público Descentralizado.

Hoy por hoy, Cenfotur se mantiene como una institución de alto interés público por su pertinencia educativa (formación técnica), nivel de especialización y difusión nacional (acorde con las prioridades del sector). Esta característica también se ve reflejada por las normas legales a las que se debe acoger, estando dentro de las más importantes la Ley del Trabajador Público y el Reglamento de Adquisiciones del Estado.

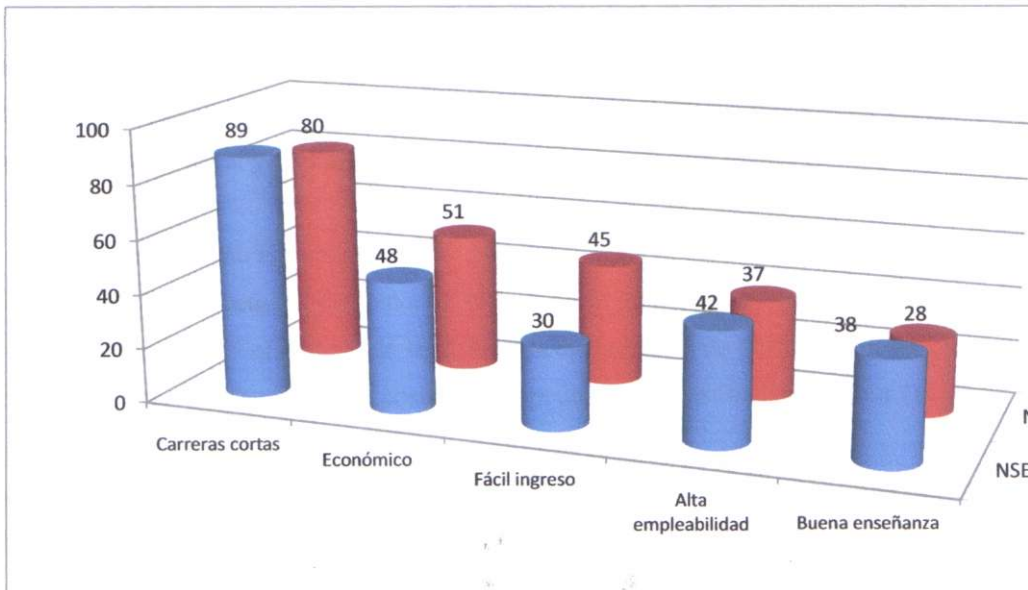
La normativa vigente de educación superior es la Ley General de Educación N° 28044 (2003), aunque existen otras leyes que rigen la educación superior no universitaria que no necesariamente rigen para Cenfotur. La carrera de Guía Oficial de Turismo se rige por la Ley de Guías N° 28529 y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2010-Mincetur en enero del 2010.

2.5 Entorno socio-cultural

Los jóvenes postulantes que piensan en ingresar a estudiar, consideran como las mejores carreras Ingeniería de Sistemas, Medicina y Administración, siendo esta última la carrera con la que se consigue trabajo más rápido, la que permite trabajar en más campos y de manera independiente, y la que permite recibir un mejor sueldo al egresar. Estos son, por lo tanto, los

atributos más valorados por los postulantes. La carrera de gastronomía se asocia con que en el Perú se enseña mejor.²⁵

Gráfico 6. Razones por las que preferiría estudiar en un instituto por NSE (%)



Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág.36

La razón más importante por las que un postulante de los NSE B y C preferirían estudiar en un instituto es porque las carreras son más cortas, tal como muestra el gráfico 6.²⁸ Los aspectos importantes para elegir un instituto, según los postulantes de los NSE B y C, respectivamente, son: calidad de la enseñanza (65 y 66%), el costo de la mensualidad (24 y 31%), prestigio de la institución (31 y 28%), equipamiento tecnológico (33 y 25%), buen local (18 y 21%).²⁹

2.6 Entorno tecnológico

Las carreras profesionales y técnicas en turismo son muy dinámicas y requieren de constantes actualizaciones de programas de reservas, hoteleros, comunicacionales u otros. La implementación de modernas y nuevas tecnologías representa, por lo tanto, un reto para los centros de educación superior. El Internet, por otro lado, ha ampliado las posibilidades de enseñanza con la oportunidad de una educación virtual, mejores metodologías y herramientas de

²⁵ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Base total de entrevistados 635. Op. cit. Pág. 15.

²⁸ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Op. cit. Total de entrevistados que piensan estudiar en un instituto: 159.

²⁹ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Op. cit. Base de entrevistados del NSE A que piensa postular a un instituto es poco significativa (24).

enseñanza y mayores fuentes de investigación. La tendencia es que los alumnos tomen cada vez más los cursos virtuales que los presenciales.

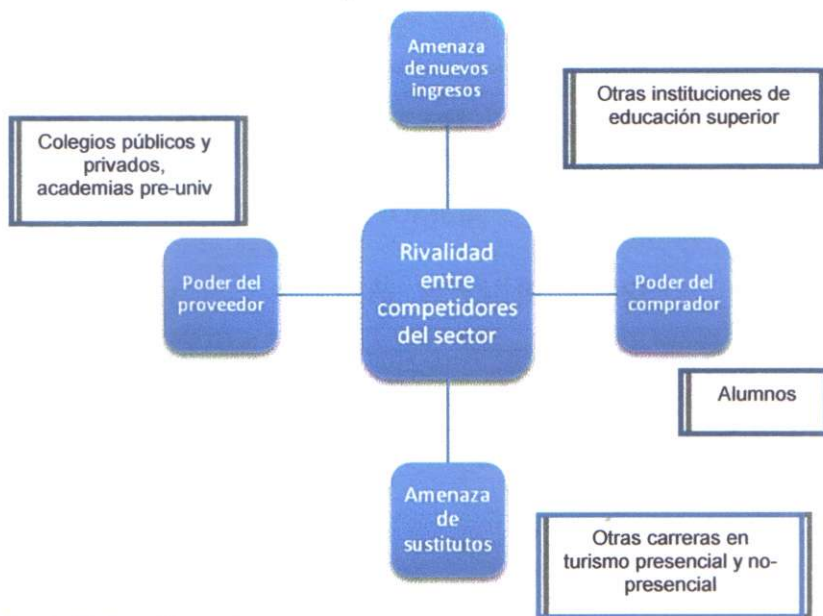
En el caso de la carrera de Guía Oficial de Turismo, esta puede requerir de aparatos electrónicos para sus recorridos por zonas rurales como el GPS, grabadoras de sonidos naturales o tabletas para demostraciones tridimensionales. La comunicación global en tiempo real obliga a estar al día en las tendencias del turista internacional más experimentado y exigente en temas como el respeto medioambiental y social, y la utilización de nuevas tecnologías en el campo.

3. Análisis del entorno específico

Para el análisis competitivo del entorno específico y la posterior elección de la estrategia competitiva, se aplicará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter³⁰ para definir qué tan atractivo es el sector educación y la posición competitiva de la institución (gráfico 7).

Este modelo considera los diferentes grupos de interés, tanto externos como internos, como el Ministerio de Economía y Finanzas, los padres de familia, los colegios, las empresas que demandan el servicio y las otras instituciones que pueden captar a los egresados de los colegios. Por público interno nos referimos al Mincetur³¹, docentes, empleados y alumnos.

Gráfico 7. Cinco fuerzas competitivas del sector educación



Fuente: Elaboración propia.

³⁰ PORTER Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Pág. 24.

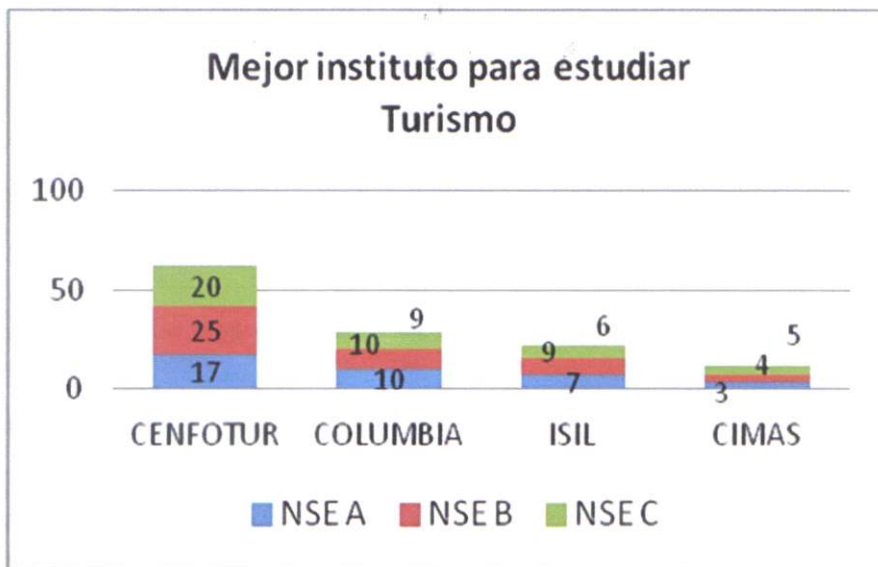
³¹ El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo forma parte del Consejo Directivo del Cenfortur.

3.1 Competencia

La carrera de Guía Oficial de Turismo tiene como carreras competidoras aquellas afines al turismo como son la de profesional en Administración Turística, profesional en Administración Hotelera, profesional en Gastronomía, como también las carreras universitarias de licenciado en Administración de Turismo y licenciado en Administración Hotelera y sus diversas variantes. Una carrera universitaria nueva con énfasis en el manejo sostenible del turismo es la de licenciado en Administración de Turismo Sostenible y Hotelería y variantes, la que también se proyecta como potencial carrera competidora.³² Del total de institutos, unos 19 ofrecen carreras relacionadas con turismo, mientras que 12 son las universidades que ofrecen carreras afines.³³

Sin embargo, del total de institutos y universidades, los que se encuentran mejor posicionados en las carreras de turismo son los siguientes (gráficos 8, 9 y 10):

Gráfico 8. Encuesta a postulantes a educación superior 2011 (NSE%)

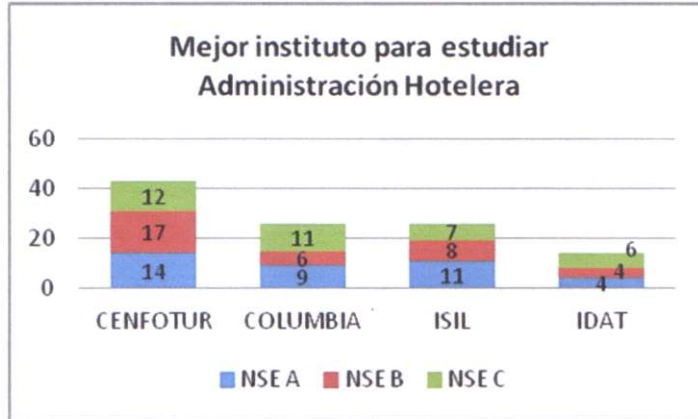


Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág. 81

³² Los institutos que ofrecen la carrera de Guías Oficiales de Turismo son: Cepea, Cevatur, Sidem, Idatur e Intur Perú.

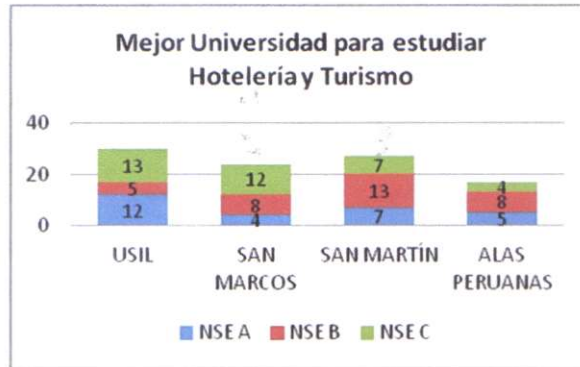
³³ EXPO UNIVERSIDAD. Guía Vocacional. Lima 2012. Págs. 72-126.

Gráfico 9. Encuesta a Postulantes a Educación Superior 2011 (NSE%)



Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág. 74

Gráfico 10. Encuesta a Postulantes a Educación Superior 2011 (NSE%)



Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Mercado Educativo – Postulantes 2011. Pág. 111







Por datos proporcionados por la encuesta de Ipsos Apoyo³⁴ y el segmento al que va dirigida la oferta del Cenfortur, podemos afirmar que los principales competidores de Cenfortur son el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL), el Centro de Estudios Columbia y la Universidad de San Martín de Porres.

Aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter³⁵ para el análisis de la rivalidad entre empresas competidoras, y sobre la base de la opinión de la Dirección Nacional y la Dirección de Extensión Educativa de Cenfortur, tenemos que los principales determinantes del atractivo del sector son los siguientes (tabla 3):

³⁴ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Op. cit. Base total de entrevistados: 635. De NSE A (133), NSE B (220) y NSE C (282). 2011 Págs. 74 y 81.

³⁵ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 24.

Tabla 3. Determinantes de la rivalidad entre institutos tecnológicos competidores

ATRACTIVO DEL SECTOR		1 - 2 - 3 - 4 - 5
Número /Tamaño de Competidores similares	Pocos	
Diversidad de competidores	Alta	
Diferenciación del servicio	Alta especialización	
Exceso de capacidad	Alta/Media	
Condiciones Costos F.	Alto	
Barreras de salida	Altas	
Grado de atractivo del sector: 1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo		






Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

Existen diversidad de institutos y universidades que ofrecen carreras en turismo por lo que el grado de rivalidad entre ellos es más bien ALTO. Sin embargo, lo amplio del mercado, la segmentación demográfica y geográfica que se da entre ellos, y los costos fijos que no son muy altos (en el caso del Cenfutur sí son más elevados por pagos como Contraloría y otros relacionados con la Administración Pública). El grado de atractivo del sector es MEDIO por factores como el crecimiento de la capacidad adquisitiva del consumidor.

3.1.1 Barreras de salida

Los determinantes a considerar para analizar las barreras de salida de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas de Porter³⁶, son los siguientes:

Tabla 4. Barreras de salida

ATRACTIVO DEL SECTOR		1 - 2 - 3 - 4 - 5
Especialización de activos	Alta	
Relaciones estratégicas	Alto	
Apego a la institución	Alto	
Requerimiento de capital	Alto	
Restricción gubernamental	Alta	
Grado de atractivo del sector: 1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo		

Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

Las barreras de salida son ALTAS por la inversión que se debe realizar, el apego institucional y las restricciones gubernamentales.

³⁶ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 24.

3.2 Clientes

Los principales clientes o compradores de las carreras profesionales son los jóvenes postulantes de 16 a 18 años que se encuentran por iniciar su educación profesional ocupacional de los NSE B y C, fundamentalmente. Algunos determinantes de la capacidad de negociación del comprador y cómo afectan el grado de atractivo del sector de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter³⁷, son los siguientes (tabla 5):

Tabla 5. Poder de negociación de los compradores

ATRACTIVO DEL SECTOR		1	2	3	4	5	
Concentración de alumnos	Alto						Bajo
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta						Baja
Costo para alumnos de cambiar de instituto	Alto						Bajo
Sensibilidad de alumnos al precio	Alto						Bajo
Nivel de organización de alumnos	Alta						Baja
Calidad del servicio	Alta						Baja
Grado de atractivo del sector: 1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo							

Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

En opinión de la Dirección Nacional y de la Dirección de Extensión Educativa de Cenfutur, el poder de negociación de los postulantes es BAJO, al no estar organizados, mientras que el poder de negociación de los alumnos es MEDIO, ya que la disponibilidad de productos sustitutos es alta y el costo de cambiar de instituto es bajo. En el caso de Cenfutur, los alumnos se encuentran organizados en una Junta Estudiantil oficialmente constituida con representantes por cada ciclo y que trabajan por secretarías. Su poder de negociación se ve además favorecido por la apertura de la Dirección Ejecutiva de Cenfutur y porque la Junta Estudiantil ha probado ser propositiva y pro activa.

3.3 Proveedores

En opinión de la Dirección Nacional y el Gerente Financiero-Administrativo, el poder de negociación de los proveedores de Cenfutur es BAJO. Algunos determinantes de la capacidad de negociación del proveedor y cómo afectan el grado de atractivo del sector, de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter³⁸, se pueden apreciar en la tabla 6.

³⁷ Ídem.

³⁸ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 24.

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores

ATRACTIVO DEL SECTOR		1	2	3	4	5	
Concentración de proveedores	Alto						Bajo
Presencia de insumos sustitutos	Alto						Bajo
Peso del volumen para proveedor	Alta						Baja
Costo de cambiar de proveedor	Alto						Bajo
Nivel de organización de proveedores	Alto						Bajo
Impacto de insumos en costos	Alto						Bajo
Diferenciación de insumos	Alta						Baja
Grado de atractivo del sector							
1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo							

Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

Los principales pagos de Cenfutur se relacionan con el pago a empleados y docentes de la institución (cuyas remuneraciones se establecen sobre la base de la experiencia y el dominio de una especialidad en la enseñanza), mientras que el pago al resto de proveedores se gestiona bajo los procedimientos de adquisición pública que requiere que estos se encuentren inscritos en el Registro Nacional de Proveedores del Estado peruano (RNP-OSCE) y puedan esperar el tiempo que demandan los procedimientos internos para el pago.

3.4 Sustitutos

En opinión de la Dirección Nacional y la Dirección de Extensión Educativa, la amenaza de sustitución para las carreras de Cenfutur es ALTA. Algunos determinantes para la amenaza de sustitución y cómo afectan el grado de atractivo del sector, de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter³⁹, son los siguientes (tabla 7):

Tabla 7. Amenaza de productos o servicios sustitutos

ATRACTIVO DEL SECTOR		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta						Baja
Costo del cambio para alumno	Alto						Bajo
Agresividad de instituciones sustitutas	Alta/Media						Baja
Precio relativo de sustitutos	Alto/Medio						Bajo
Propensión del comprador a sustituir	Alta						Baja
Grado de atractivo del sector:							
1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo							

Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

³⁹ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 24.

La amenaza de servicios sustitutos similares es ALTA ya que son varios los institutos que pueden captar a los postulantes a estudios superiores, y dentro de las mismas carreras profesionales en turismo se tiene como alternativa las carreras técnicas de Administración Hotelera y/o la de Administración en Turismo, y sus variantes (de menos de 3 años de estudios). Sin embargo, "cuanto más complejas sean las necesidades que satisfaga el producto y más difícil sea distinguir las diferencias en prestaciones, menor será la predisposición del consumidor para la sustitución en función de las diferencias de precios".⁴⁰

Otros productos sustitutos son la educación universitaria de carreras afines como Administración Hotelera y Administración Turística (carreras profesionales de más de 3 años). La carrera profesional no universitaria de Guía Oficial de Turismo no tiene sustituto directo entre las carreras universitarias.

Cabe mencionar que Cenfortur mantiene en la actualidad convenios con tres universidades para que los alumnos que deseen seguir estudios universitarios al finalizar sus estudios técnicos puedan convalidarlos y seguir una carrera universitaria. Las universidades con las que se tiene estos convenios son la Antonio Ruiz de Montoya, la San Ignacio de Loyola y la Peruana de Ciencias Aplicadas. Otros convenios que se encuentran en proceso son con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad de San Martín de Porres.⁴¹

3.5 Competidores potenciales

En opinión de la Dirección Nacional y la Dirección de Extensión Educativa, la amenaza de competidores potenciales es MEDIA. Esto se basa en un menor dinamismo, por limitaciones del Conafu⁴², para otorgar autorizaciones de funcionamiento a nuevas instituciones de educación superior, luego del *boom* en el crecimiento de universidades en el 2010. Se prevé en los próximos años una tasa de crecimiento promedio anual de universidades de 6,8%⁴³, mientras que en el caso de los institutos tecnológicos se proyecta una variación del 0,8% para el 2011.⁴⁴

Otros potenciales competidores son los institutos públicos similares de otros países que ofrezcan capacitación a distancia para la carrera de turismo, que luego puedan ser validados en el Perú (baja probabilidad de ocurrencia para el caso de la carrera de guía oficial de turismo)

⁴⁰ GRANT, M. Robert. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Pág. 111.

⁴¹ Fuente: Henry Cooper, Director de Formación Académica - Cenfortur., y www.cenfortur.edu.pe.

⁴² CONAFU, Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades.

⁴³ Maximixe Consult S.A. Op. cit. Pág. 3.

⁴⁴ Op. cit. Pág. 3

3.5.1 Barreras de entrada

Los determinantes a considerar para analizar las barreras de entrada de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas de Porter⁴⁵, son los siguientes (tabla 8):

Tabla 8. Barreras de entrada

ATRACTIVO DEL SECTOR		1	2	3	4	5
Economías de escala	Alta					Baja
Diferenciación del servicio	Alto					Bajo
Reconocimiento de marca	Alto					Bajo
Ventajas en costes	Alto					Bajo
Inversión necesaria	Alto					Bajo
Barreras legales	Alta					Baja
Conocimiento especializado	Alto					Bajo
Protección gubernamental	Alta					Baja
Experiencia	Alto					Bajo
Lealtad del consumidor	Alta					Baja
Grado de atractivo del sector						
1= Muy poco 2= Poco 3=Neutral 4= Atractivo 5= Muy atractivo						

Fuente: Grant, 2006, pág. 111, David, 2008, pág. 100. Elaboración: propia.

Las barreras de entrada son ALTAS por factores como las barreras legales, la diferenciación del servicio, el conocimiento especializado y la lealtad. El sector, por lo tanto, no es contestable.⁴⁶ Adicionalmente, y al ser Cenfortur una institución pública de capacitación en turismo adscrita al Mincetur, goza de respaldo gubernamental como único instituto tecnológico público especializado en turismo, que comparte las prioridades del máximo ente rector del sector.

⁴⁵ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 24.

⁴⁶ “Un sector donde no hay barreras de entrada y salida es contestable: los precios y beneficios tenderán hacia el nivel competitivo, con independencia del número de empresas del sector.” Citado de GRANT. Op. cit. Pág. 112.

3.6 Matrices estratégicas

3.6.1 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 9. Matriz EFE para Cenfutur⁴⁷

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación entre 0 y 1	Clasificación entre 1 y 4	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de llegadas de turistas internacionales muestra variación % en 2011/2010 del 13%	0.07	3	0.21
Posibilidad de acceso a financiamiento a través de fuente de cooperación técnica internacional.	0.06	4	0.24
El empleo del sector servicios aumentó la mayor tasa (2,6%) hasta setiembre del 2011.	0.06	3	0.18
Los últimos seis años los alumnos matriculados en centros tecnológicos aumentaron a una tasa promedio anual de 3,9%	0.09	2	0.18
Se estima que los jóvenes de entre 15 y 18 años que tienen la intención de postular a un centro de estudios superiores de los NSE B y C suman 257,600 (2.96%).	0.08	3	0.24
La estabilidad económica del país con tasas de crecimiento anuales por encima del 4% generan mayor demanda por educación superior	0.06	3	0.18
Lima Metropolitana concentra un aproximado del 31% de la población nacional	0.04	3	0.12
Cenfotur es parte de la estructura orgánica del Mincetur, quien viene priorizando la educación en turismo a nivel nacional	0.09	4	0.36
Internet ha ampliado las posibilidades de una educación virtual, y mejores herramientas de enseñanza.	0.03	2	0.06
Posicionamiento de Cenfutur como especialista en formación técnica en turismo	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
Crisis internacional, el estancamiento del crecimiento del PBI	0.02	2	0.04
Que la inversión y gasto en turismo decaiga	0.02	2	0.04
Inestabilidad política-social afecte al turismo.	0.04	2	0.08
Barreras legales por la ley de educación	0.03	3	0.09
Incremento de ofertas de carreras similares	0.04	2	0.08
Que el avance tecnológico reduzca la demanda	0.03	1	0.03
Ingreso de nuevos competidores más agresivos	0.04	2	0.08
Reducción de la demanda de institutos tecnológicos por mejora en ingresos de familias	0.04	2	0.08
Cambios en la priorización estatal hacia la educación especializada en turismo	0.03	4	0.12
Política de austeridad fiscal	0.04	3	0.12
TOTAL	1.00		2.89

Ponderación: 0.0= no importante, 1.0= muy importante Clasificación: 4=respuesta superior, 3=respuesta mayor al promedio, 2=respuesta promedio, 1=respuesta es deficiente.

Puntuación ponderada total promedio= 2.5 Fuente: Elaboración propia.

⁴⁷ Clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Las ponderaciones se basan en la industria. DAVID R. Fred. Conceptos de Administración estratégica. Pág. 110.

El puntaje de Cenfotur está por encima del promedio dado el constante crecimiento del Sector Turismo y de la educación superior, el apoyo institucional del Mincetur y el nivel de especialización institucional. Se recomienda sin embargo mejorar su capacidad de respuesta a las oportunidades que presenta el sector.

3.6.2 Matriz del perfil competitivo⁴⁸

Para definir los factores para el éxito y la posición competitiva de la institución con relación a su competencia, elaboramos la siguiente matriz (tabla 10):

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo – Factores para el éxito

	Valor entre 0 y 1	CENFOTUR		ISIL	
		Clasificación entre 1 y 4	Puntaje	Clasificación entre 1 y 4	Puntaje
Costo de estudios	0.12	2	0.24	1	0.12
Calidad de docentes	0.15	3	0.45	4	0.60
Contactos con empresas	0.10	4	0.40	4	0.40
Contactos en el extranjero	0.10	4	0.40	4	0.40
Exigencia académica	0.025	2	0.050	3	0.075
Ubicación de local y calidad de infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40
Calidad de equipamiento	0.10	1	0.10	3	0.30
Calidad de ambiente social	0.025	3	0.75	3	0.75
Prestigio institucional	0.05	3	0.15	4	0.20
Calidad de los planes de estudio	0.13	2	0.26	3	0.39
Facilidades para inserción laboral	0.10	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		3.4		3.935

Valor: Desde 0,0 = nada importante a 1,0 = muy importante

Clasificación: 1 =debilidad principal, 2 =menor debilidad, 3 =fortaleza menor, 4 =fortaleza principal.

Puntuación ponderada total promedio= 2.5 Fuente: Elaboración propia.

Ambas empresas muestran una puntuación ponderada total por encima del promedio, aunque no dejan de tener factores por mejorar. Los factores críticos de éxito son la calidad de los docentes,

⁴⁸ FRED R. David. Op. cit. Págs. 110-112.

el plan de estudios y el costo de los estudios. Se espera con esta propuesta de intervención, mejorar estos factores en Cenfotur y superar a su principal competidor.

Capítulo III. Análisis interno y planeamiento estratégico

1. La empresa

La actividad económica de Cenfutur es la formación profesional técnica y ocupacional para la actividad turística. En su estructura orgánica cuenta con una Alta Dirección compuesta por un Consejo Directivo, una Dirección Nacional y una Secretaría General. Como órgano de control institucional está la Oficina de Control Institucional, y como órganos de asesoramiento están la Oficina de Asesoría Jurídica y la Oficina de Planificación, Presupuesto y Desarrollo. Como órganos de apoyo cuenta con la Oficina de Administración y Finanzas, y la Oficina de Marketing Institucional. Tiene una Dirección General Académica. Como órganos de línea están la Dirección de Formación Académica, la Dirección de Extensión Educativa y la Dirección de Gestión Académica⁴⁹.

Cenfotur ha renovado su estructura administrativa con un nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado por Consejo Directivo en febrero del 2011, el que ha incorporado la función de la Secretaría General y un órgano adicional de línea: la Dirección de Gestión Académica. La institución se encuentra en un proceso de fortalecimiento interno y relanzamiento institucional asignando mayores fondos a consultorías de mejora de procesos, investigación de mercado, promoción y publicidad, y selección de postulantes a las carreras.

La dirección institucional y la gestión administrativa se realizan desde Lima. El marco presupuestal es de 16 millones de soles, aproximadamente, en donde un 87% son recursos directamente recaudados (pago de alumnado) y un 13% son recursos ordinarios (asignados por el MEF a partir del 2012, los que ascienden a 2 millones de soles). En el 2011, el presupuesto real de recaudación efectiva fue de 9 millones de soles aproximadamente.⁵⁰

La inversión publicitaria en los últimos años para todas las sedes de la institución está reflejada en la tabla 11 (no incluye canjes o auspicios):

Tabla 11. Inversión publicitaria 2007-2011 Cenfutur

	2007	2008	2009	2010	2011
Nuevos soles	S/.147,150.01	S/.144,424.97	S/.202,438.47	S/.34,609.18	S/.32,180.56

Fuente: Reporte de Publicidad Estatal 2005-2010 (OII) - Cenfutur

⁴⁹ Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Cenfutur. D.S. N° 016-2011-MINCETUR.

⁵⁰ Cenfutur. Propuesta política y estrategia institucional 2013 – 2021. Lima, febrero 2011.

La inversión actual de los alumnos para las carreras profesionales que se imparten en el Cenfutur - Sede Lima, es la siguiente (tabla 12):

Tabla 12. Precios de las carreras profesionales 2012 – Cenfutur - Sede Lima

Programa	Mensualidad	Total
Estudios Generales	S/ 595.00 mensual x 5 cuotas	S/. 2,975.00
Guías de Turismo	S/.635.00 mensual x 5 cuotas	S/. 3,175.00
Administración Hotelera	S/.670.00 mensual x 5 cuotas	S/. 3,350.00
Administración Turística	S/ 635.00 mensual x 5 cuotas	S/. 3,175.00
Cocina Peruana *	S/.1000 mensual por 4 cuotas	S/. 4,000.00
Prácticas preprofesionales	S/.300.00 mensual x 5 cuotas	S/. 1,500.00
Total Guías Turismo	8 ciclos	S/. 23,225.00**
Total Administración Hotelera	8 ciclos	S/. 23,925.00**
Total Administración Turística	8 ciclos	S/. 23,225.00**
Total Cocina Peruana	4 ciclos	S/. 16,105.00**

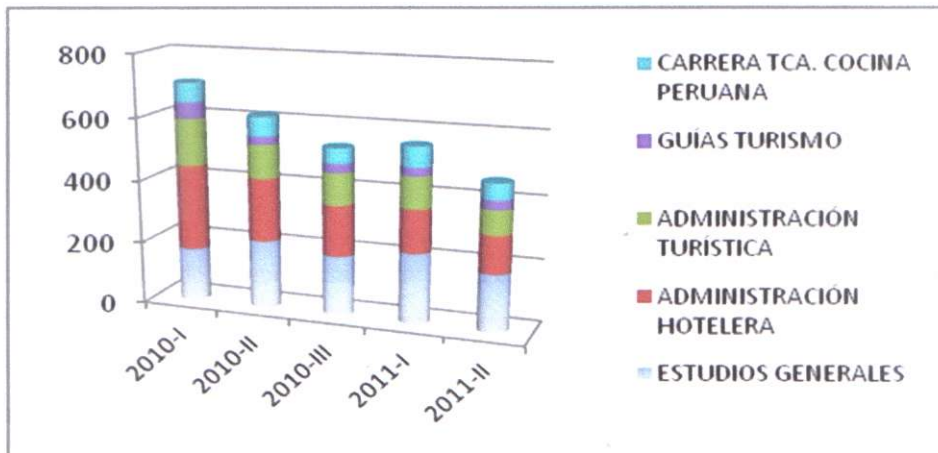
* Carrera Técnica.

**Incluyen S/.100 soles de examen de admisión. Fuente: Cenfutur. Elaboración: Propia

La carrera de Administración Hotelera es más cara por los insumos requeridos en las clases de cocina y bartender. Los viajes de estudio no están incluidos en los precios de la carrera ni las clases de inglés.

Durante el periodo académico 2010 y 2011 el número de alumnos matriculados en las diferentes carreras fue el siguiente (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Alumnos matriculados en Sede Lima. Período académico 2010 – 2011

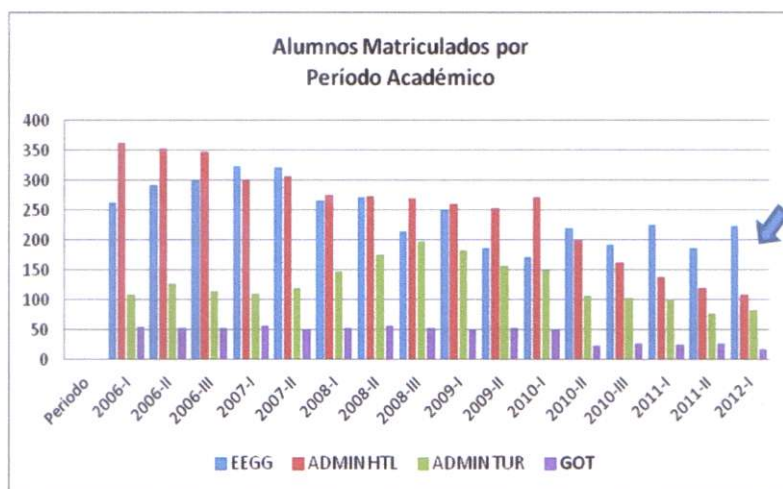


Período Académico	SEDE LIMA CENTRAL				
	ESTUDIOS GENERALES EEGG	ADMINISTRACIÓN HOTELERA ADM HTL	ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA ADM TUR	GUÍAS TURISMO GOT	CARRERA TÉCNICA. COCINA PERUANA
2010-I	172	272	150	52	61
2010-II	220	200	108	24	62
2010-III	193	162	103	27	48
2011-I	226	138	102	26	63
2011-II	186	120	78	28	51

Fuente: Cenfutur Elaboración: Propia

Estas cifras muestran que la demanda por la carrera de Guía Oficial de Turismo fue menor en comparación con Administración Hotelera y Administración Turística en el 2010-2011 (gráfico 11). Si analizamos la tendencia de los alumnos matriculados del 2006 al 2012 en las tres principales carreras, vemos que hay una tendencia a la baja, probablemente por el incremento en la oferta educativa en las otras carreras y la poca publicidad institucional, pero en general, la carrera de Guía Oficial de Turismo ha sido la menos demandada en los últimos años por una falta de promoción como alternativa de estudios (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Alumnos matriculados del 2006 al 2012 en Sede Lima



Fuente: Cenfutur. Elaboración: Propia.

En el gráfico 13 se puede apreciar una fuerte caída en el número de alumnos matriculados en el 2010 entre el I y II período académico para la carrera de Guía Oficial de Turismo. Se puede especular que este comportamiento se debió a una serie de variables como la escasa promoción de la carrera, el cambio de la malla curricular en donde se eliminó el idioma inglés, factor

percibido negativamente por los padres dadas las exigencias de la carrera que trata en su mayor parte con extranjeros, y la reducción de las exigencias académicas.

Gráfico 13. Alumnos matriculados en carrera de Guía de Turismo



Fuente: Cenfotur. Elaboración: Propia.

El Guía Oficial de Turismo es aquel que brinda información e interpretación, acompaña, muestra los atractivos y recursos turísticos, para lo cual debe conocer los atractivos arqueológicos y naturales, al igual que el folclore de las diferentes regiones del país. Las capacidades y aptitudes que debe tener son la disciplina para el estudio, trabajo en equipo, comunicación, facilidad de interrelacionarse con su entorno e investigar la realidad social, personalidad extrovertida y dominio de idiomas. Su perspectiva laboral gira alrededor de hoteles, tours, operadores de viaje, museos, principales atractivos turísticos (arqueológicos y naturales), centros de recreación, etc.

Esta carrera profesional técnica de 3 años se puede estudiar en la actualidad en los siguientes institutos: Cenfotur, Cepea, Cevatur, Sidem, Idatur e Intur Perú.⁵¹ De los institutos mencionados, Cepea puede ser considerado como competencia directa para la carrera de guías.⁵²

La malla curricular actual de la carrera de Guía Oficial de Turismo consiste de 7 ciclos académicos de tres meses, más un ciclo adicional de prácticas preprofesionales. Toda la carrera, que incluye un último ciclo de prácticas pre-profesionales, puede ser realizada en 2 años y medio o 3 años, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y recursos del alumno. El principal cambio con relación a la malla curricular anterior fue la eliminación del curso de inglés, que

⁵¹ Guía Vocacional EXPO UNIVERSIDAD. Decimoprimer Edición, 2012. Pág. 208.

⁵² Alumnos en institutos en el 2011: Cepea (1592), Cevatur (378), Sidem (878), Idatur (189). Datos: Minedu.

antes se enseñaba desde el primer ciclo; y la incorporación de dos cursos de quechua (básico y avanzado en el quinto y sexto ciclos).

En la actualidad, Cenfutur ofrece la posibilidad de llevar cursos adicionales de inglés técnico y dar un examen de suficiencia.⁵³ Adicionalmente, Cenfutur mantiene convenios con institutos de idiomas para que los alumnos puedan estudiar a precios promocionales⁵⁴.

2. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional del Mincetur y soporte legal para realizar actividad empresarial dada la pertinencia educativa, interés público y nivel de especialización. • Prestigio como entidad pública líder en la formación de guías oficiales de turismo, con más de 30 años de experiencia. • Contar con la certificación TedQual, estándar internacional de excelencia educativa de la Organización Mundial de Turismo. • Estructura curricular con énfasis en la práctica y viajes de estudio (para los guías oficiales de turismo) y plana docente con experiencia. • Cenfo Training, que permite a los alumnos adquirir experiencia en diferentes empresas (a partir del quinto ciclo), previo a sus prácticas preprofesionales. • Bolsa de Trabajo con más de 200 contactos entre institutos y empresas, para emplear a alumnos. • Alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para pasantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia promedio creciente por encima del 9% en el flujo de turismo internacional. • Incremento de la inversión privada y pública en la actividad turística. • Desarrollo y promoción de nuevos destinos turísticos con necesidad de formación para su personal y guías de turismo. • Demanda por educación no universitaria tecnológica insatisfecha. • Priorización por parte del Mincetur del fortalecimiento de las capacidades institucionales y de RRHH vinculadas al turismo y la artesanía, en su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2009-2012 (Objetivo Específico 2.2). • Reglamentación e implementación de la nueva Ley de Turismo que incentiva la mejora de la calidad de los servicios turísticos y la formación del RRHH; y la Ley del Guía Oficial de Turismo (Ley N° 28529). • Estrechos vínculos con organismos del Estado nacional y regional como Mincetur, Produce, Gobierno Regional del Cusco.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez financiera. • Lentitud en procedimientos administrativos públicos y en implementación de nuevos negocios. • Insuficiente inversión en infraestructura, equipos, sistemas de reserva (Opera, Amadeus, Infotel). • Capacidad instalada administrativa y académica insuficiente y procesos burocráticos. • Falta de promoción y publicidad, reflejado en disminución del alumnado en carreras ofrecidas. • Inadecuado proceso de selección de alumnos para oferta educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convulsión social en principales destinos turísticos. • Inseguridad ciudadana y turística, por delincuencia. • Cambio en la percepción de imagen-país por alto nivel de corrupción o narcotráfico. • Cambio en la priorización institucional del Mincetur con relación al fortalecimiento de las capacidades institucionales y de RRHH en turismo. • Crecimiento de la oferta educativa privada en carreras ofrecidas por Cenfutur. • Crecimiento de la demanda por carreras universitarias y/o educación a distancia, de carreras afines en turismo. • Cambio en el Reglamento de la Ley del Guía Oficial de Turismo.

⁵³ Desde el 2008 con la eliminación del curso de inglés en la malla curricular.

⁵⁴ En anexo 6 se incluye una propuesta de malla curricular a ser revisada por el Cenfutur, basada en entrevistas con funcionarios, empresarios y guías de turismo, e información de gabinete.

- Nivel de docentes muy heterogéneo para especialización buscada.
- Personal con poca actitud de servicio hacia los diferentes grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta intentará corregir las debilidades directamente relacionadas con la carrera de guía de turismo y generar un efecto multiplicador positivo en las demás carreras, beneficiándose la institución en su conjunto.

2.1 Análisis de brechas y respuestas estratégicas⁵⁵

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas -Mejora de carrera de guías por demanda educativa creciente. -Posicionamiento institucional basado en experiencia, especialidad y servicio.	Estrategias reactivas -Ampliar cartera de clientes entre el sector público. -Reforzar e incrementar alianzas estratégicas con universidades y otras instituciones.
Debilidades	Estrategias adaptativas -Incorporar nuevos docentes de acuerdo a especialización. -Capacitar al personal que atiende al público y docentes para mejorar actitud de servicio.	Estrategias defensivas -Focalizar recursos en carreras de turismo que refuerzan diferenciación institucional. -Optimizar uso de recursos a través de curva del aprendizaje y reducción de rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia.

3. La visión y la misión

3.1 Visión

“Ser la entidad educativa formadora de recursos humanos técnicamente competentes y capaces, con vocación de servir y contribuir con el desarrollo sostenido de la actividad turística del país”.⁵⁶

3.2 Misión

“Somos el centro formador de recursos humanos líder y modelo del sector turístico y hotelero, que tiene por finalidad planificar y ejecutar en el país la política de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal en los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística,

⁵⁵ FRANCÉS Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Págs. 182-183.

⁵⁶ Plan Estratégico Institucional 2010-2012 Cenfutur. Resolución Directoral R.D. N° 166-2010-CENFOTUR/DN.

en concordancia con los estándares internacionales, la demanda del mercado y los planes nacionales”.⁵⁷

4. Los objetivos

4.1 Objetivo general⁵⁸

Lograr el incremento sostenido de la formación, capacitación y educación continua del capital humano capaz y competente, de acuerdo a las necesidades del sector público y privado.

Objetivo específico 1:⁵⁹ Incrementar el número de alumnos en la carrera de Guía Oficial de Turismo en un 100% en un año, bajo el enfoque de capacitación por competencias laborales con certificación progresiva, expandiendo el número de usuarios y explorando nuevos segmentos de mercado.⁶⁰

Objetivo específico 2: Mejorar la oferta educativa de la carrera de Guía Oficial de Turismo hacia la especialización, de acuerdo a la tendencia actual del mercado, mejorando significativamente las características del producto.

Objetivo específico 3: Fortalecer el posicionamiento institucional y de la nueva carrera especializada de Guía Oficial de Turismo en la mente del consumidor.

5. La estrategia genérica⁶¹

De acuerdo al modelo de estrategias genéricas desarrollado por Porter⁶² y la ventaja competitiva institucional, se ha decidido proponer una estrategia de diferenciación con enfoque (ver tabla 13) en la mejora de los atributos de la carrera de Guía Oficial de Turismo que incluye especialización temática, certificación progresiva y pasantías internacionales. Todo ello dirigido a una mayor empleabilidad.

⁵⁷ Ídem.

⁵⁸ Ídem.

⁵⁹ Objetivos específicos 1 y 2 han sido elaborados para este plan de marketing.

⁶⁰ KOTLER Philip y KELLER Kevin Lane. Op. cit. Pág. 327.

⁶¹ La estrategia genérica ha sido elaborada para este plan de marketing.

⁶² PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 32.

Tabla 13. Matriz de estrategia genérica⁶³



Fuente: Porter, 1999. Elaboración: Propia.

6. La ventaja competitiva⁶⁴

El conocimiento del sector, su especialización en formación técnica en turismo a nivel nacional, y el respaldo institucional del Mincetur son para Cenfortur los principales componentes de su ventaja competitiva. El respaldo legal que tiene Cenfortur le permite realizar subsidiariamente una actividad empresarial de alto interés público a nivel nacional, contando con el apoyo del Mincetur, y desde una perspectiva pública y privada por la composición de su Consejo Directivo.

Esto se ve reflejado en una oferta educativa técnica especializada basada en su experiencia de 34 años, fuertes lazos con el empresariado y los Gobiernos Regionales, movilidad educativa interesedes como la de Cusco, la oportunidad de pasantías internacionales y empleabilidad a nivel nacional. Cabe mencionar el posicionamiento actual de Cenfortur como la mejor institución para estudiar Turismo y Administración Hotelera.⁶⁵

7. La estructura organizacional

De acuerdo a las seis configuraciones de la organización de Mintzberg⁶⁶, Cenfortur mantiene una estructura de burocracia mecánica⁶⁷ con una estandarización de procesos de trabajo como mecanismo de coordinación principal; la tecnoestructura como parte clave de la organización;

⁶³ PORTER Michael E. Op. cit. Pág. 29.

⁶⁴ Capacidad de una empresa para operar de una o varias maneras que los competidores no podrían imitar. Glosario. Kotler y Keller. Op. cit.

⁶⁵ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de Mercado Educativo - Postulantes 2011. Op. cit.

⁶⁶ JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan y Richard WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Págs. 426-428.

⁶⁷ MINTZBERG Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Págs. 139 y 159

procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo; la existencia de muchas reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la institución; con un poder de decisión centralizado (ver organigrama en anexo 1). Cabe mencionar que también muestra algunos rasgos de burocracia profesional por la relativa libertad que gozan los docentes en su aula.

Su estructura organizacional tiene como principales unidades orgánicas a las siguientes (tabla 14):

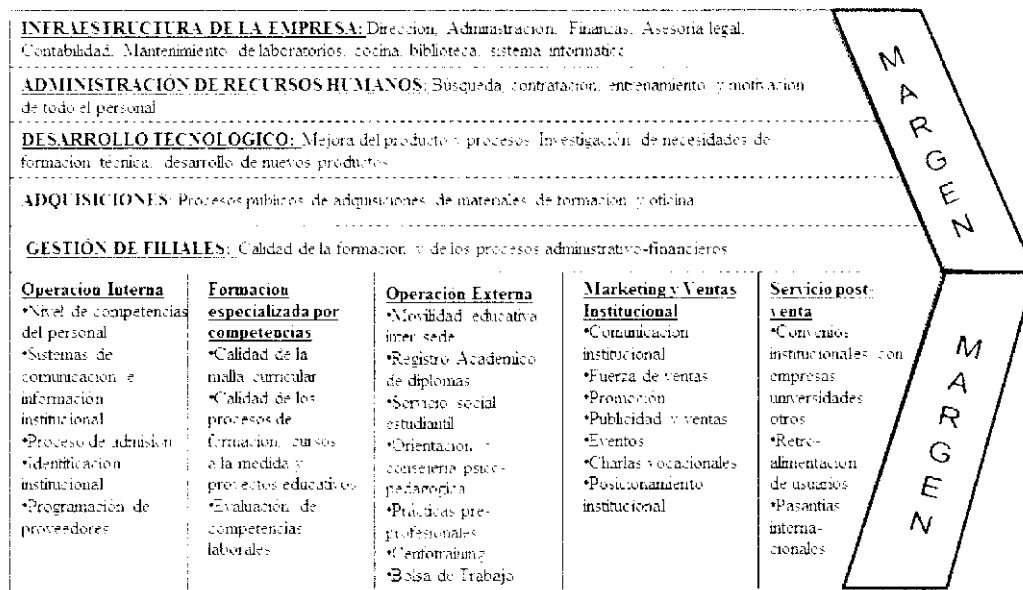
Tabla 14. Estructura organizacional

Unidad Orgánica	
Órganos de alta dirección (ápice estratégico):	Consejo Directivo
	Dirección Nacional
	Secretaría General
Órganos de fiscalización	Control Institucional
Órganos de asesoramiento – <i>staff</i>	Asesoría Jurídica
	Planificación, Presupuesto y Desarrollo
Órganos de apoyo (tecnestructura)	Administración y Finanzas
	Marketing
Órganos de línea (núcleo operativo)	Dirección de Gestión Académica
	Dirección de Formación Académica
	Dirección de Extensión Educativa
Órganos descentralizados	Filiales

Fuente: Mintzberg, 1989. Elaboración: Propia.

8. La cadena de valor

Gráfico 14. Cadena de valor de Cenfortur – Sector servicios



NOTA: Actividades que agregan valor Actividades que generan valor
 Fuente: Porter, 1999, pág. 63. Francés, 2006, pág. 150. Elaboración: Propia.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor de Porter⁶⁸ adaptado para los servicios, algunas de las actividades que generan valor y brindan una ventaja competitiva son el nivel de competencias de los docentes y su trayectoria, la calidad de la malla curricular con cursos de especialización, la movilidad educativa inter sedes que permite a los guías trasladarse a Cusco para finalizar su carrera, la promoción y publicidad por segmentos, los convenios con instituciones o universidades para prácticas preprofesionales o profesionales, y las pasantías internacionales.

Entre las actividades transversales de soporte que agregan valor están las aulas equipadas, el soporte de la Dirección, Administración y Finanzas, la administración de los RR.HH., el desarrollo de nuevos productos como la formación continua, el proceso de adquisiciones y la gestión de filiales.

⁶⁸ PORTER Michael E. Op. cit. Págs. 63-77

9. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 15. Matriz EFI para Cenfutur⁶⁹

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación entre 0 y 1	Clasificación entre 1 y 4	Puntuaciones ponderadas
FORTALEZAS			
Conocimiento del mercado	0.09	4	0.36
Especialización en turismo y carreras técnicas del sector	0.09	4	0.36
Prestigio en el mercado por experiencia de 34 años a nivel nacional y respaldo del Mincetur	0.09	3	0.27
Docentes con experiencia y especialización	0.06	3	0.18
Egresados trabajando en puestos bien remunerados	0.06	4	0.24
Malla curricular incluye prácticas preprofesionales, y profesionales.	0.06	3	0.18
Cuenta con Bolsa de Trabajo y pasantías internacionales	0.07	4	0.28
Ubicación de sede en Lima Metropolitana con posibilidad de movilidad educativa en otras sedes	0.09	4	0.36
Existencia de diversidad de convenios con instituciones nacionales e internacionales.	0.07	3	0.21
Cuenta con la certificación TedQual, estándar internacional de excelencia educativa de la Organización Mundial de Turismo.	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
Estructura orgánica jerárquica y burocrática	0.02	2	0.04
Procedimientos administrativos lentos	0.02	1	0.02
Falta de liquidez	0.02	2	0.04
Limitación de recursos	0.02	2	0.04
Insuficiente inversión en infraestructura y equipos	0.05	1	0.05
Subutilización de infraestructura y Bolsa de Trabajo	0.04	1	0.04
Falta de promoción de oferta educativa	0.05	1	0.05
Ineficiente proceso de selección de alumnos	0.03	1	0.03
Baja capacidad de reacción frente a oportunidades del mercado	0.02	2	0.04
Descoordinación entre áreas.	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.94

Ponderación: 0.0= irrelevante, 1.0= muy importante Clasificación: 4=fortaleza importante, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad importante.

Puntuación ponderada total promedio = 2.5

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación ponderada de Cenfutur está por encima del promedio, y con este plan de marketing se pretende mejorar debilidades importantes como la falta de promoción de la oferta educativa con una propuesta más integral de mercadeo. Adicionalmente, Cenfutur ya se encuentra trabajando en la mejora de sus procesos administrativos internos.

⁶⁹ Clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Las ponderaciones se basan en la industria. DAVID R. Fred. Op. cit. Págs. 158-159.

10. La responsabilidad social de la institución

Sobre la base de la norma técnica peruana NTP – ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social aprobada por Indecopi el 29 de enero del 2011, se define la responsabilidad social como “el comportamiento voluntario que tenemos todos los ciudadanos, incluyendo a las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones de la sociedad civil, para contribuir al incremento del bienestar de la sociedad, más nuestras obligaciones exigidas por ley”⁷⁰ Es por lo tanto la voluntad de una institución de aceptar responsabilidades y asumir los impactos de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente⁷¹.

Este concepto se viene aplicando en Cenfutur como institución del sector público en sus prácticas de transparencia, rendición de cuentas, comportamiento ético, respecto al principio de legalidad y prácticas laborales. Requiere reforzar el respeto a los intereses de las diferentes partes interesadas, prácticas más justas de operación, al medioambiente (como la reducción en el uso de documentos impresos), consumidores y participación activa en el desarrollo de la comunidad.

⁷⁰ Norma técnica Peruana ISO 26000 Ministerio de Energía y Minas, Julio 2011, Pág. 2

⁷¹ Esto significa que está dispuesta a seguir ciertos principios como la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a los intereses de las partes interesadas, al principio de legalidad, a la normativa internacional de comportamiento y a los derechos humanos.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivo general y objetivos específicos de la investigación

Objetivo general

Determinar las razones por las cuales hay una baja demanda para estudiar la Carrera de Guía Oficial de Turismo”.

Objetivos específicos

1. Determinar las razones por las que eligen o no estudiar la carrera de guía oficial de turismo, el nivel de conocimiento de la carrera y las posibilidades laborales.
2. Definir las fortalezas de la carrera de guía oficial de turismo y las debilidades o frenos de la carrera en mención.
3. Conocer los aspectos que podrían hacer la carrera de guía oficial de turismo más atractiva para la demanda laboral.
4. Determinar la percepción actual de la carrera de guía oficial de turismo.
5. Estimar la demanda potencial para la carrera de guía oficial de turismo.

2. Fuentes de información secundaria

Se ha recurrido a varios estudios de instituciones públicas por información como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Energía y Minas (Mimem), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur). Adicionalmente se ha revisado información de mercado ya recopilada para otros fines por empresas de investigación de mercado como Ipsos Apoyo relacionada al perfil del postulante 2011 y Maximixe sobre el mercado de educación superior.

El estudio del mercado educativo y los postulantes 2011 para Lima Metropolitana realizado por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, tenía como objetivo determinar las percepciones, opiniones, preferencias y expectativas de los jóvenes postulantes sobre las carreras y centros de estudios superiores. El universo del estudio comprendió hombres y mujeres, entre los 15 y 18 años de edad, de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana (distritos de Lima y Callao), con intención de estudiar en alguna universidad o instituto de educación superior en un futuro.

2.1 Resultados

El mercado educativo superior está en crecimiento, como lo refleja el incremento en el número de matriculados a centros tecnológicos a una tasa promedio anual de 3.9% en el periodo comprendido del 2007 al 2010⁷². El sector turismo ha dado muestras de constante crecimiento y la bonanza económica del país permite proyectar un crecimiento en la demanda por educación superior especializada en turismo como la que brinda Cenfutur. Aunque la carrera de guía oficial de turismo no está resaltada como alternativa de estudio (Ipsos Apoyo), sí se menciona la oportunidad de estudiar esta carrera, dado el crecimiento del sector a nivel nacional y la necesidad que existe de profesionales en esta especialidad en todo el país (Maximixe), con excepción de Cusco.

3. Fuentes de información primaria

3.1 Cualitativa - Entrevistas en profundidad⁷³

3.1.1 Objetivos

General

Identificar los atributos más valorados por demandantes de la carrera profesional entre guía oficial de turismo que ya hayan estudiado la carrera, y por empresarios turísticos que contratan los servicios de los guías de turismo profesional; y su percepción de las tendencias de la demanda para esta carrera.

Específicos

1. Determinar las razones por las que eligen estudiar la carrera de guía oficial de turismo y el nivel de conocimiento de la carrera y las posibilidades laborales.
2. Definir las fortalezas de la carrera de guía oficial de turismo, y las debilidades o frenos de la carrera en mención.
3. Conocer los aspectos que podrían hacer la carrera de guía oficial de turismo más atractiva para la demanda laboral.
4. Determinar la percepción actual de la carrera de guía oficial de turismo.

3.1.2 Metodología

Investigación exploratoria cualitativa con datos primarios utilizando la herramienta de la entrevista en profundidad.

⁷² Maximixe Consult S.A. Op. cit. Pág. 27.

⁷³ Ver cuestionarios en anexos 2, 3 y 4.

El público objetivo se subdividió en tres:

1. Padres con hijos que hayan estudiado o estén estudiando la carrera de Guía Oficial de Turismo (4 entrevistas).
2. Guía oficial de turismo con una experiencia mínima de 1 año de estar trabajando o haber trabajado como guía de turismo (6 entrevistas).
3. Empresarios turísticos con un mínimo de 5 años de experiencia en el sector y que demandan los servicios de guía oficial de turismo. De preferencia empresarios que vengán operando en los principales destinos turísticos del país alrededor de atractivos culturales, naturales o urbanos (3 entrevistas).

3.1.3 Resultados

Desde la opinión de los padres con hijos que han estudiado la carrera de guía oficial de turismo, lo que sus hijos más valoran de la carrera es la oportunidad de conocer a personas de otras partes y poder interactuar con ellos en su idioma, para lo cual es necesario tener buenos conocimientos de historia, arqueología, folclore, y viajar. En general, son muy sociables y decididos, ya que han elegido una carrera no convencional que requiere un alto conocimiento de otros idiomas y un cierto liderazgo, aunque no tenían este conocimiento al inicio de sus estudios. En el 100% de los casos la decisión de qué carrera estudiar fue de los hijos, y conocieron de Cenfutur por referencias de amigos o parientes que recomendaron a la institución como especialista en turismo.

Recomiendan para hacer la carrera más atractiva, darle más énfasis a la enseñanza de idiomas para que se los hablen fluidamente, incrementar las clases prácticas, ofrecer campañas de titulación, especialización para temas como arqueología (tendencia hacia la especialización de la demanda), y establecer acuerdos con universidades que permitan que se reconozcan los estudios de Guía Oficial de Turismo para completar una carrera universitaria en Turismo o Administración Hotelera (con reconocimiento oficial).

Desde la opinión de los guías oficiales de turismo que ya tienen más de un año de experiencia en el campo laboral, lo que más valoran de la carrera es la independencia que les brinda, la visión macro y lo variado de las actividades que realizan (por la diversidad de gente que conocen y los viajes). También opinaron que la carrera de guía oficial de turismo no es valorada, y no permite grandes ascensos. La paga es muy variable y depende de la negociación del guía y su experiencia, balanceando sus ingresos con las propinas (existe un tarifario de la Asociación de Guías Oficiales de Turismo – AGOTUR vigente, aunque no siempre se respeta).

y se carece de beneficios sociales y seguro médico, algo que desean gestionar como gremio frente al Estado.

Ser guía oficial de turismo es muy demandante ya que los constantes viajes pueden separarlos de la familia, y se requiere de disciplina para estar constantemente actualizándose. El 100% opina que hablar idiomas fluidamente es fundamental, además de tener vocación de servicio, inteligencia emocional para el manejo de conflictos, saber sobre actualidad económica, lectura de mapas, marketing personal y una especialidad (aves, cultura, etc.). Recomiendan a todos los guías con experiencia ganada en el campo manejar conceptos de administración, ya que les permitirá poner su empresa en un futuro.

Desde la opinión de las empresas que contratan a los guías oficiales de turismo, lo que más valora el 100% de ellas es el manejo fluido del idioma, la especialización y la actitud de servicio. El perfil de un buen guía de turismo desde la perspectiva del turista debe incluir buen servicio, buen dominio del idioma, conocimiento del destino, cordialidad, capacidad de resolver los imprevistos, dominio del grupo, seguridad, buena compañía, paciencia y flexibilidad. Adicionalmente la empresa de turismo busca en un guía sobre todo experiencia en el servicio, dominio y conocimiento de los productos turísticos dentro del ámbito geográfico de su labor, conocimiento de la operatividad de los servicios y excursiones en los principales destinos, ética profesional, respeto a las políticas y normas de la empresa, responsabilidad y puntualidad. En general piensan que la tendencia de la demanda de guías no va a disminuir para turistas que visitan nuestro país desde países como China y Brasil, que no conocen el español y requieren de buenos guías con especialización en cultura, historia y arqueología, entre otros.

3.2 Cuantitativa - Encuestas

3.2.1 Objetivos

Objetivo general

Evaluar el conocimiento del producto “Carrera de Guía Oficial de Turismo” en el público objetivo definido e identificar oportunidades de mejora para incrementar su demanda

Objetivos específicos

1. Conocer las razones para seleccionar una carrera en turismo y los institutos con mayor recordación que ofrecen la carrera seleccionada.
2. Conocer el interés o grado de aceptación del concepto de producto propuesto “Carrera Especializada de Guía Oficial de Turismo” y una explicación del porqué de este posible interés.

3. Conocer los medios de comunicación más adecuados para promover el producto “Carrera Especializada de Guía Oficial de Turismo”.
4. Estimar la demanda potencial para el producto “Carrera Especializada de Guía Oficial de Turismo”.

3.2.2 Metodología

Se plantea utilizar como técnica una investigación descriptiva cuantitativa con datos primarios utilizando la herramienta de las encuestas cara a cara sobre la base de un cuestionario estructurado y precodificado.

El público objetivo fueron jóvenes de ambos sexos de entre 15 a 18 años con los NSE B y C que desean postular a un instituto para una carrera ocupacional de 3 años en turismo. La selección de la muestra ha sido probabilística-sistemática con un tamaño de muestra de 120 postulantes. El ámbito de intervención ha sido Lima Metropolitana. Del universo de jóvenes de entre 15 a 18 años, 100 han sido mujeres y 20 hombres, 60 con interés en estudiar la carrera de Administración Hotelera y 60 en estudiar la carrera de Administración Turística, 10 corresponden al grupo de 15 a 16 años y 17 al grupo de 17 a 18 años. Con una muestra de 120 casos al 95% de nivel de confianza el margen de error es de $\pm 8.9\%$ en los resultados totales.

3.2.3 Resultados⁷⁵

Los principales motivos para elegir las carreras de Administración Hotelera (AH) y Administración Turística (AT) fueron los siguientes:

- permite viajar (54.1% AH y 74.6% AT).
- permite trabajar independientemente (34.4% AH y 22% AT).
- se consigue trabajo más rápido (23% AH y 5.1% AT).
- es la carrera del futuro (19.7% AH y 16.9% AT).

En la pregunta por qué eligió esa carrera, del total de la muestra el:

- 25% respondió que por la facilidad de empleo (36.7% AH y 13.3% AT).
- 25% por los contactos con el extranjero (26.7% AH y 23.3% AT).
- 15% por ser de su gusto personal.

⁷⁴ Fórmula aplicada: $\text{error} = \text{raiz } [(1.96 \times 1.96) \times (0.5 \times 0.5) / n]$ donde 1.96 es el valor del coeficiente de la distribución normal al 95 de nivel de confianza y 0.5 es el valor de p (parámetro que pueden ser el valor promedio de las preguntas, en porcentaje 50%). Se usa este valor convencionalmente.

⁷⁵ Ver gráficos en anexo 5.

En la pregunta de por qué no eligió la carrera de guía de turismo el:

- 35% respondió que por falta de conocimiento.
- 23.3% porque no le llamó la atención.
- 12.5% porque no le gusta (de estos el 20% de AH y un 5% de AT).
- 70.8% dice no saber nada de la carrera de guía oficial de turismo.

A la pregunta, qué les disgusta de la carrera el:

- 30% respondió que el deber saber idiomas.
- 23.3% el que haya mucha competencia.
- 18.3% el que haya que capacitarse constantemente.
- 69.2% no conoce ningún guía de turismo.

En la pregunta sobre su percepción del ingreso del guía de turismo, el:

- 57.5% cree que ganan regular.
- 30% que ganan bien.

En la pregunta de qué tan interesado está en estudiar la carrera de guía oficial de turismo en los próximos 12 meses, el 72.5% dijo estar interesado (intención de compra), y entre los que estaban nada o poco interesados el 31.6% mencionó que aún no decidía. El 14.9% de los interesados o muy interesados lo estaba por haber recibido información al respecto. El 46.7% estaba dispuesto a pagar 650 soles mensuales, y el 32.5% dispuesto a pagar 700 soles mensuales.

4. Estimación y pronóstico de la demanda

Para estimar la demanda se utilizó el método descendente partiendo de un total de 718 mil jóvenes con demanda para educación superior de entre 15 a 18 años (8.2% de los habitantes de Lima Metropolitana), y de estos han sido priorizados los de los NSE B y C. Ver la tabla 16:

Tabla 16. Estimación y pronóstico de la demanda

Mercado potencial	257,600 jóvenes
Demanda por educación tecnológica con intención de postular en centro de estudios superiores de los NSE B y C. (2.96%).	
Mercado objetivo	2,576
Representado por el 1% del mercado potencial.	
Mercado meta	80
Captar el 3.11% del mercado objetivo en un lapso de 1 año.	

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando a este análisis el porcentaje (72.5%) de los interesados en estudiar la carrera de guía oficial de turismo obtenido del análisis cuantitativo líneas arriba (intención de compra) con un margen de error del 50% (por ser gente joven que todavía no ha tomado una decisión final), se tiene un estimado de 934 postulantes. Captando solo el 10%⁷⁶ de estos postulantes con un plan de marketing bien enfocado nos brinda un pronóstico de demanda de 93 postulantes.

⁷⁶ Porcentaje arbitrario.

Capítulo V. Formulación estratégica de marketing

1. Los objetivos

1.1A corto plazo

- Se espera obtener un aumento del 100% en la matrícula de estudiantes a la carrera de guía oficial de turismo en el proceso de admisión del 2013 (10% del total matriculado), para lo cual se va a incidir en un buen conocimiento del producto mejorado.
- Lograr un Top of Mind del 10% en los postulantes de los NSE B y C, de entre los 15 y 18 años.
- Mantener un precio competitivo en relación al principal competidor del sector.

1.2A mediano plazo

- Obtener un aumento del 50% en la matrícula de estudiantes a la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo del Cenfutur en el proceso de admisión del 2014 (14% del total matriculado).
- Fidelizar a los clientes más valiosos como los alumnos con buenas calificaciones.

1.3A largo plazo

- Lograr un aumento en la matrícula de alumnos a la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo que represente el 25% del total de alumnos matriculados en el Cenfutur.
- Lograr un Top of Mind del 50% en los postulantes de los NSE B y C, entre los chicos de 15 a 18 años.
- Awareness o conocimiento del 80% en el segmento objetivo.

2. Las estrategias de marketing

2.1 Segmentación

El mercado potencial son jóvenes egresados de secundaria cuya segmentación de mercado se ha realizado sobre la base de las siguientes variables:

- Geográfica: Jóvenes de Lima Metropolitana.
- Demográfica: Distribución equitativa entre hombres y mujeres, de edades entre 15 y 18 años, que viven en Lima Metropolitana, con intención de postular a un centro de estudios superiores como un instituto tecnológico, de los NSE B y C.

- Psicográfica⁷⁷:
 - Innovadores, jóvenes activos, con mucha autoestima e independencia que buscan carreras alternativas y fuera de lo común.
 - Sociales, jóvenes que tienen mucha actividad social, son extrovertidos, les gusta interactuar con diversidad de personas, son conversadores y buenos anfitriones.
 - Estilo de vida, jóvenes progresistas y modernos, de carácter pujante y trabajador, de modo de pensar más moderno. Creen en la educación y la superación personal. Muchos son líderes.

- Conductual: jóvenes que de preferencia postulan dentro del año de haber finalizado sus estudios secundarios. El consumidor final de la oferta educativa superior es en general el adolescente y el joven que no tiene pareja ni hijos, que se moviliza en micro, combi o colectivo principalmente, que ya dispone de su propio celular con línea prepago y es un usuario habitual de los medios (TV de señal abierta, TV por cable, Internet y radio). Se encuentra además conectado por lo que ya tiene una cuenta en Facebook y sigue a alguna empresa. Acostumbra salir con amigos, ver DVD y escuchar música en CD piratas.⁷⁸

2.2 Posicionamiento

Para lograr el posicionamiento buscado para la carrera de Guía Oficial de Turismo se tomarán en cuenta las siguientes variables (tabla 17):

Tabla 17. Estrategia de posicionamiento

Empresa/ Producto	Consumidor meta	Beneficios	Precio	Propuesta de valor
Cenfotur/ Estilo de vida	Jóvenes egresados de secundaria que buscan carreras profesionales alternativas en turismo.	Formación profesional técnica especializada de alta empleabilidad.	Dentro de márgenes de la competencia (incluye costo de viajes).	Educación técnica especializada en sector en crecimiento, con movilidad educativa interesdes y pasantías internacionales con rápida inserción laboral a un precio moderado.

Fuente: Kotler y Keller, 2006, pág. 311

Elaboración: Propia.

Para aquellos postulantes innovadores y sociables que buscan una formación profesional técnica en una institución con experiencia a nivel nacional y que cuenta con el respaldo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Cenfotur les brinda una carrera en un sector en crecimiento

⁷⁷ ARRELLANO Rolando. Marketing: Enfoque América Latina. Págs. 84-90

⁷⁸ IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. Encuesta de perfil del adolescente y el joven 2012. Op. cit. Base total de entrevistados: 641 de todos los NSE. Págs. 7-8.

con docentes de reconocida trayectoria, oportunidad de finalizar su educación con experiencia nacional desde otras sedes a nivel nacional y pasantías internacionales, lo que asegurará una rápida inserción laboral con sueldos por encima del promedio. Incluirá el desarrollo de proyectos de turismo sostenible, que impulsa el Mincetur.

El eslogan actual que tiene Cenfotur es “Descubre tu vocación, vive la experiencia”. El eslogan que se propone, de acuerdo al posicionamiento buscado entre los jóvenes, es el siguiente: “Aprende del placer de descubrir, vive la experiencia Cenfotur”.

Dado que se buscará basarse en el posicionamiento de una carrera especializada en cultura, arqueología e historia, de alta exigencia y con buenas oportunidades laborales, se hará énfasis en atraer a postulantes de colegios públicos y privados con buenas notas, con lo cual se espera mejorar la imagen de la carrera y de la institución.

2.3Crecimiento

Para la definición de las estrategias genéricas partimos de la Matriz de Ansoff. El cuadrante (3) muestra una baja posición relativa de participación de mercado del producto, pero compitiendo en una industria de alto crecimiento.⁷⁹ Así, en el corto plazo la estrategia de crecimiento intensivo por diferenciación de servicios⁸⁰ se va a centrar en la mejora del producto (por postura de innovación⁸¹) para un mercado existente, ofreciendo un producto innovador que satisface las necesidades de educación de manera diferente, con especialización temática en el tema arqueológico, histórico y cultural, con movilidad educativa intersedes, ampliando las posibilidades del mercado buscando la demanda en crecimiento por sustitución⁸² (ver gráfico 15). Se estima que esto incrementará las necesidades de efectivo de la institución para mayor publicidad y presencia de la carrera.

La estrategia de desarrollo del producto o servicio también contempla establecer un proceso interno de renovación de la malla curricular para la carrera de guía oficial de turismo de cada 3 años, durante los cuales el coordinador de la carrera se encargará de recopilar información de las empresas, museos y jefes de principales atractivos a nivel nacional de las tendencias en cuanto a requerimientos de guías. Adicionalmente se recopilará información de guías ya egresados que se encuentren trabajando a nivel nacional. También se realizarán pruebas de mercado

⁷⁹ DAVID Fred R. Op. cit. Págs. 230-231.

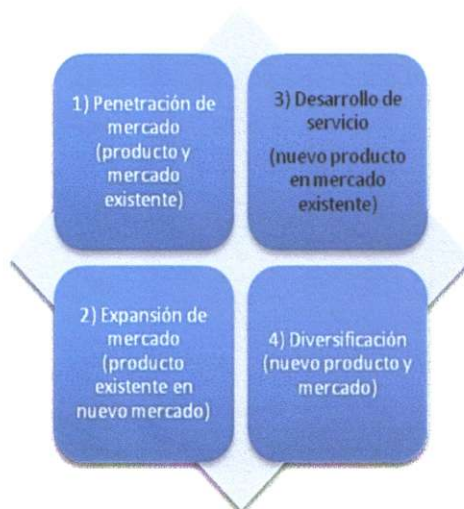
⁸⁰ COBRA Marcos. Marketing de Servicios.

⁸¹ FRELJE Antonio e Inmaculada FRELJE. La estrategia empresarial con método. Pág. 143.

⁸² Op. cit Pág. 143.

acompañando a grupos de turistas de diferente procedencia, previa coordinación con los operadores turísticos, para identificar los atributos más valorados por ellos.

Gráfico 15. La matriz de expansión producto mercado –Ansoff⁸³



Fuente: Freije y Freije, 2005, pág. 48. Elaboración: Propia.

En el mediano plazo se buscará la penetración de mercado con la expansión de la promoción de la oferta hacia colegios de primer nivel, de los NSE A, B, C y en las academias preuniversitarias. La selección de los principales colegios de Lima se realizará teniendo en cuenta el perfil de los alumnos, educación bilingüe y ubicación del colegio. En el largo plazo se buscará, con productos mejorados en horarios nocturnos, la expansión del mercado captando a postulantes con otro perfil como profesionales que ya tengan una especialidad y que deseen ser guías oficiales de turismo como arqueólogos, periodistas, historiadores, biólogos, etc.

2.4 Estrategias de competencia

La estrategia de postura competitiva institucional de Cenfutur es la defensa de posición⁸⁴ como instituto líder con 34 años de experiencia en la oferta de carreras técnicas en turismo, primera en lanzar la carrera de guías, con presencia y experiencia a nivel nacional y que cuenta con el respaldo del Mincetur. Como institución líder la postura competitiva para la carrera de guía oficial de turismo es la de especialista en nichos,⁸⁵ buscando la expansión y la protección de este (rol de especialista temático). Así el relanzamiento de la carrera de guía oficial de turismo se

⁸³ FREIJE Antonio e Inmaculada FREIJE. Op. cit. Pág. 48.

⁸⁴ KOTLER y KELLER. Op. cit. Pág. 353.

⁸⁵ KOTLER y KELLER. Op. cit. Pág. 362.

basa en la mejora de la malla curricular actualizando sus contenidos y ofreciendo especialización temática en arqueología, cultura e historia, oportunidad de movilidad educativa interesdes y pasantías internacionales (cobertura nacional e internacional), con una plana docente de expertos de reconocida trayectoria.

Capítulo VI. La mezcla de marketing

1. Producto o servicio

El producto a ser ofrecido por Cenfutur es la carrera profesional técnica especializada de Guía Oficial de Turismo en temas como cultura, historia, arqueología y culturas vivas⁸⁶. Para ello se contratarán profesores especialistas con experiencia de campo en las materias, se dispondrá de una infraestructura física de clases adecuada y se ampliarán los convenios interinstitucionales para los servicios de preprácticas⁸⁷, Bolsa de Trabajo, movilidad educativa interse-des, y pasantías internacionales. Todo esto para una rápida inserción laboral bien remunerada.

La carrera constará de 7 ciclos académicos en aula y un octavo ciclo de prácticas preprofesionales con certificación progresiva, e incluye la oportunidad de especialización temática con cursos electivos en el último ciclo. Luego de 3 años de estudios se obtiene un título a nombre de la nación. Adicionalmente se puede optar por finalizar la carrera en alguna otra de las sedes de Cenfutur a nivel nacional, reforzando la experiencia de campo y la empleabilidad.

La malla curricular actual contempla cursos por familias temáticas como comunicación (expresión oral y escrita, psicología social, técnicas de organización de la información, técnicas de guiado, liderazgo); matemática (razonamiento lógico matemático, informática, matemática financiera); ciencias sociales (historia crítica del Perú, geografía y recursos territoriales, geografía gastronómica, culturas vivas, artesanía y arte popular), gestión empresarial (administración de las organizaciones, fundamentos de la actividad turística, legislación turística, productos turísticos) y de especialidad (antropología, arqueología, folclore, ecoturismo, historia local, historia del arte universal y peruano, museología).⁸⁸ Estas grandes familias temáticas se reforzarán con miras a brindar mayor independencia laboral y especialización con nuevos cursos como interpretación, marketing personal, gestión de pequeñas empresas y proyectos turísticos, turismo rural, circuitos nacionales, museología avanzada, animación sociocultural, culturas regionales, arqueología aplicada, inglés profesional.⁸⁹ Este último puede enseñarse en convenio con un centro de idiomas especializado que cuente con los equipos adecuados, pero el curso debe ser parte de la malla curricular para que los alumnos puedan estudiar la materia con un tiempo efectivo de clases en la institución, por ser este idioma prioridad para su posterior empleabilidad.

⁸⁶ Ver propuesta de malla curricular en anexo 6.

⁸⁷ Las preprácticas (30 horas semanales) y prácticas (48 horas semanales) son remuneradas de acuerdo a la Ley N° 28518, Ley sobre Modalidades Formativas Laborales, Normas Legales, El Peruano, 24 de mayo del 2005.

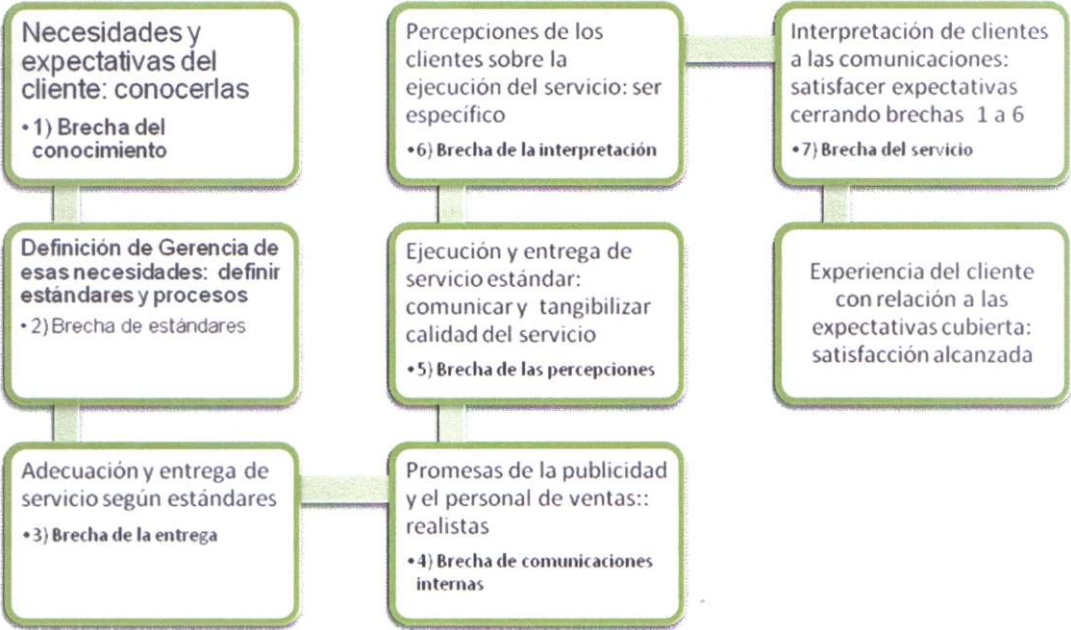
⁸⁸ La malla actual ya está siendo revisada por expertos pedagogos en Cenfutur.

⁸⁹ Ver propuesta de nueva malla curricular en anexo 6.

Para lograr una “expansión de valor”⁹⁰ para el alumno se añadirá lo intangible a lo tangible (los cursos) y se brindará no solo una formación técnica especializada sino una experiencia de vida, aprendiendo con la práctica de los expertos. La estrategia para un “servicio íntimo” según la definición de Horovitz⁹¹, será la receta, en donde se brinda un elevado nivel de servicio a un precio moderado donde los recursos humanos tienen un rol clave para el logro de los objetivos de esta estrategia y la calidad de la oferta educativa.

Para identificar y corregir los problemas de la calidad, se aplicará el modelo de las 7 brechas de Lovelock (ver gráfico 16). Para un control de la calidad del servicio se realizarán un mínimo de 2 encuestas de satisfacción al alumno al año, se colocarán buzones de sugerencias en las aulas y se evaluará el desempeño del docente al final de cada ciclo. Para los docentes se realizarán reuniones al final de cada cuatrimestre para escuchar sus comentarios de la relación con los alumnos y su problemática, y para los padres se realizarán reuniones bimensuales para definir si se están cumpliendo las expectativas del servicio educativo o si se requiere algunos ajustes, entre otros.

Gráfico 16. El modelo de brechas del servicio - Lovelock



Fuente: El modelo de las 7 brechas de Lovelock. Páginas. 425-427. Elaboración: propia.

⁹⁰ HOROVITZ Jacques. Los secretos del servicio al cliente. Pág. 31.
⁹¹ HOROVITZ Jacques. Op. cit. Págs. 179-189.

Como servicios anexos al servicio educativo principal se incluirá asesoría psicopedagógica, entrenamiento para la inserción laboral con la recreación de una entrevista. Se ampliará la Bolsa de Trabajo (que ya cuenta con más de 200 empresas) con nuevas cadenas hoteleras, organismos no gubernamentales y gestores de atractivos; se ampliarán las oportunidades de prácticas a nivel nacional⁹² e internacional, y las pasantías internacionales. Para el estudio de otros idiomas (tercer idioma) se dispondrá de convenios con centros de idiomas especializados, como también para viajes de intercambio a Sud y Centroamérica.

La certificación anual progresiva propuesta es de Traductor (primer año), Asistente de Tour Conductor (segundo año), y Guía Oficial de Turismo (tercer año).⁹³ Para aquellos alumnos que lo deseen, se contará con convenios con universidades que ofrezcan la posibilidad de seguir estudios universitarios convalidando sus estudios técnicos en Cenfutur.⁹⁴

Adicionalmente, se ofrecerán cursos cortos en temas afines al turismo como cocina peruana, bartender u otros, y la posibilidad de participar en seminarios especializados organizados por Cenfutur, gratis o con significativos descuentos, en caso sean organizados por otras instituciones del sector. Para asegurar un buen clima social se buscará atraer a los mejores alumnos de los colegios cercanos al área de influencia del instituto, y se ofrecerá a los mejores alumnos del instituto oportunidades de prácticas a nivel nacional.

El ciclo de vida del servicio es de madurez por lo que se relanzará un producto innovador especializado y con oportunidad de movilidad educativa a un precio que está dentro de los márgenes de la competencia (en referencia a otras instituciones educativas percibidas como competencia pero que no necesariamente ofrecen la carrera de Guía Oficial de Turismo), buscando una demanda en crecimiento por sustitución. Se resaltarán las diferencias de la oferta y los beneficios en la publicidad *off-line* y *on-line*, y se intensificarán las estrategias *push* y *pull* en los colegios y entre los postulantes.

Para la marca del producto se buscará incluir al logo institucional algún referente a la marca turística (Perú, Imperio de los Tesoros Escondidos), de la cercanía con el Mincetur, e incluir la marca país.

⁹² De acuerdo a la Ley N° 28518 sobre Modalidades Formativas Laborales donde se considera que las prácticas son remuneradas. El Peruano, 24 de mayo del 2005.

⁹³ Propuesta preliminar basada en sugerencias obtenidas de reunión con funcionarios de Cenfutur. Requiere de validación oficial.

⁹⁴ Sugerencia recogida en entrevista a madre de familia de hija guía que viene estudiando en universidad.

2. Precio

De un análisis de los precios de institutos y universidades que ofrecen carreras afines⁹⁵, se puede apreciar que el rango de precios es muy variado (S/. 270 a S/. 975) entre los institutos y más aún entre las universidades (S/. 570 a S/. 1100). Al respecto, se ha optado por tomar como principal precio referencial para la definición del precio de la carrera, el del instituto competidor más directo, ISIL (S/. 660 a S/. 870).⁹⁶

El objetivo del precio a aplicar es el de “liderazgo en calidad del servicio”⁹⁷ pero teniendo en cuenta que Cenfortur es un instituto público. Así, tomando como valor referencial el de la competencia directa, se ha decidido mantener el costo actual de la carrera de guía oficial de turismo, decisión basada en que la estrategia de crecimiento permitirá reducir los costos fijos institucionales actuales. El precio estaría acorde con la postura competitiva de nichos a los que se dirige y accesible al consumidor, transmitiendo sin embargo la imagen de un producto especializado y de alcance nacional.

Cabe mencionar que se estima una alta sensibilidad al precio para la carrera de Guía Oficial de Turismo, dado el alto número de productos sustitutos entre carreras afines de turismo. La ventaja en precios para el caso de Cenfortur está en la sinergia que se puede lograr en costos con los demás carreras y las economías del aprendizaje⁹⁸ (mejora de las rutinas organizativas y relaciones de confianza existentes con empresarios y sector público nacional e internacional).

Así se mantendría la mensualidad para la carrera de guía oficial de turismo de 635 soles. El precio específico se ha determinado de acuerdo a una “estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido”¹⁰⁰ por los consumidores tomando en cuenta el posicionamiento institucional. Esta estrategia implicará incrementar la publicidad y la fuerza de ventas para comunicar y fortalecer en los consumidores el valor percibido de la carrera especializada de guía de turismo.

⁹⁵ Ver cuadro comparativo en anexo 6.

⁹⁶ De acuerdo a la opinión de funcionarios de Cenfortur y desde una perspectiva de segmento al que se dirige.

⁹⁷ KOTLER y KELLER, Op. cit. Pág. 438.

⁹⁸ GRANT M. Robert. Op. cit. Pág. 319.

⁹⁹ Costos de carrera en ISIL: las mensualidades fluctúan entre S/. 660 y S/.870.

¹⁰⁰ KOTLER y KELLER, Op. cit. Pág. 446.

Como táctica de precios se ofrecerá descuentos por pronto pago con el objetivo de reducir la morosidad, y la posibilidad de que alumnos con buenas notas puedan realizar contraprestación de servicios (pago de mensualidad con servicios prestados a Cenfutur en jornada de 8 horas)¹⁰¹.

3. Plaza

Está conformada por un único local ubicado en el distrito de Barranco, con una capacidad para 250 alumnos por matrícula (años pares se realizan tres matrículas por año y años impares dos). Las entidades facilitadoras entre Cenfutur y los postulantes son las entidades educativas de secundaria y las academias preuniversitarias a las que se les aplicará una estrategia *push* con el objetivo de que conozcan los beneficios institucionales y de la carrera especializada, la recomienden y faciliten las actividades promocionales con los postulantes. Para incentivar una colaboración voluntaria se ofrecerá *merchandising* de interés (libros) e invitaciones a eventos diversos de Cenfutur y/o el Mincetur.

Dada la importancia de tener un conocimiento básico de algún idioma para la carrera de guías y lo corto del tiempo de estudios de la carrera, la estrategia de distribución a aplicar por la fuerza de venta será selectiva, con visitas a colegios preseleccionados (de preferencia bilingües de los NSE C, B y A) y academias preuniversitarias, con el objetivo de brindar charlas informativas motivadoras. Los criterios a tener en cuenta en la selección de las instituciones educativas son los siguientes: enseñanza del inglés u otro idioma, cercanía geográfica, y nivel de exigencia educativa. Los docentes y egresados de Cenfutur participarán en estas charlas de sensibilización y serán anfitriones en las visitas guiadas a Cenfutur.

4. Promoción

El objetivo de la promoción será crear conocimiento de la nueva oferta educativa entre potenciales consumidores y entidades facilitadoras, con énfasis en los primeros, aplicando una estrategia de *pull-pull*. En el caso de la promoción *on-line* el objetivo será el incrementar el recordatorio de la marca y lanzar mensajes persuasivos que dirijan el tráfico hacia la web institucional, incrementando en un 25% su tráfico, para luego direccionar la atención hacia la nueva oferta educativa.

Para ello se tiene previsto utilizar principalmente herramientas promocionales *on-line* (redes sociales, colocación de *banners*, pago por clic en palabras clave, y la optimización con buscadores SEM-SEO), dado el perfil del consumidor final. En menor proporción se

¹⁰¹ ARELLANO, Rolando. Op. cit. Pág. 199.

herramientas *off-line* (prensa escrita como Trome y El Comercio¹⁰²) distribuyendo el presupuesto en un 10% para las herramientas *off-line* (aproximadamente) y el resto para las *on-line*. Las ventajas de los medios *on-line* son varias: permiten llegar mejor a nuestro público objetivo con perfil joven, son más personales, dinámicas, permiten la retroalimentación y una mejor medición de impactos.

Cabe mencionar que los jóvenes son grandes consumidores de Internet y las redes sociales en casa, fuera de ella o ambos. Un 97% de los NSE A y B usa habitualmente Internet desde su casa, mientras que en el NSE C es el 89% desde la casa (59%) y cabinas públicas (52%). El 98%, 97% y 99% de los NSE A, B y C, respectivamente, tienen Facebook¹⁰³. Estas cifras sustentan el mayor uso de las herramientas *on-line* en la promoción para dirigirla a este público objetivo.

La publicidad se utilizará con el objetivo de informar el lanzamiento de la carrera especializada mencionando como principal beneficio una formación profesional técnica especializada de alta empleabilidad, con movilidad interseces y experiencias de campo a nivel nacional. Las estrategias a seguir son las siguientes:

- Promesa: Un servicio de alto valor para el cliente.
- Soporte: Experiencia de 34 años en formación en turismo a nivel nacional y especialización temática.
- Personalidad de marca: alegre, confiable, innovadora.

Los medios *on-line* a utilizar son:

- Colocación de *banners* en:
 - Portales como MSN.COM, www.yahoo.com.
 - Sitios verticales como estilos de vida, educación.
 - Redes sociales como Facebook.
 - Directorios.
- Palabras clave PPC para búsqueda orgánica y pagada.
 - Buscadores (*search engines*) como Google.
 - Buscadores de portales.

¹⁰² Principales diarios leídos por público objetivo: Trome 56% NSE B y 71% NSE C, El Comercio: 39% NSE B y 71% NSE A. Fuente: IPSOS APOYO. Estudio del perfil del adolescente y el joven 2012. Lima Metropolitana

¹⁰³ IPSOS APOYO. Op. cit. Págs. 35, 48 y 52.

- Videos cortos (muy vistos por público objetivo).
- Pre rolls

Los medios *off-line* a utilizar son:

- Prensa escrita más leída: *Trome* y *El Comercio*.
- Revistas especializadas del sector como *El Profesional*.
- Paneles en paraderos aledaños a colegios priorizados.
- Folletos institucionales con datos de la carrera.

El presupuesto anual de publicidad adicional para fortalecer el posicionamiento institucional y la oferta de la carrera especializada de guía oficial de turismo para las campañas *on-line* y *off-line* para Lima Metropolitana será de S/. 100,000 aproximadamente (los años pares con tres procesos de admisión, el presupuesto será mayor que los impares), y servirá para reforzar la publicidad institucional 2 meses antes del proceso de admisión, normalmente previsto para febrero y agosto de cada año.

Para la estrategia *push* se realizará una activa promoción de ventas entre las entidades facilitadoras (colegios especialmente) con el objetivo de mantener en la mente de los docentes de colegios y centros preuniversitarios las bondades de la carrera e incrementar el nivel de recordación de la institución. Entre los instrumentos promocionales se contempla invitaciones a actividades académicas y/o seminarios nacionales o internacionales organizados por Centro de Promoción Mincetur, para los docentes. Para ambos, docentes y postulantes, se elaborará *merchandising* institucional aparente.

También se fomentará la presencia institucional en eventos del sector y ferias promocionales con personal de ventas o un *stand*, con el objetivo de contactar a empresas que pudieran estar interesadas en ofrecer prácticas preprofesionales y dar a conocer la oferta formativa.

El *merchandising* también servirá para reforzar el posicionamiento institucional en las ferias promocionales. Se hará entrega además de lapiceros, llaveros y folletería a los postulantes que visiten el local con sus familias y reciban charlas sobre la oferta formativa a cargo de docentes.

La base de datos de potenciales postulantes con información obtenida de las ferias y visitas a colegios en las que se participe, se repotenciará para que pueda ser trabajada por la fuerza de

ventas, teniendo en cuenta los criterios de priorización ya mencionados y se incluirá los datos de los docentes de los colegios que se desea sensibilizar.

5. Personas

Aplicando el modelo de brechas de calidad del servicio de Lovelock¹⁰⁴ se buscará identificar estas brechas en relación con la expectativa, la percepción, la entrega y la comunicación del servicio. Todo ello dirigido a generar relaciones de lealtad con el cliente, y que pasen de ser prospectos, a ser consumidores, clientes, mantenedores y finalmente ser promotores de la institución.¹⁰⁵ Para ello, el énfasis en la mejora de las relaciones con el cliente, lleva a trabajar con los empleados de la institución para mejorar su actitud de servicio (personal de contacto y profesores) con capacitación (charlas de sensibilización, motivación y actualización continua), y manejo de personal. A nivel de los clientes (alumnos y padres de los alumnos) se buscará reforzar su lealtad administrando esta relación acercándolos a la institución para fomentar la comunicación y la retroalimentación.

Otro factor clave es mejorar el proceso de selección, reclutamiento y entrenamiento del nuevo personal administrativo y docente considerando el tipo de "servicio íntimo"¹⁰⁶ que se ofrece. Con el reclutamiento se buscará en la evaluación profesionales con una fuerte personalidad. En la capacitación se fomentará el intercambio de las mejores prácticas y la cultura institucional. En la etapa de desarrollo, la promoción interna. La motivación será la educación continua y la rotación de puestos para mantener los niveles de energía en el trabajo.

6. Procesos

En el cuadro 18 se desarrollan los principales procesos de la institución, en donde se resalta si son flujo de actividades estandarizados o personalizados de acuerdo al cliente, en cuyo caso se recomienda como estrategia de intervención la receta (mayor servicio). Finalmente, en las observaciones se resalta la herramienta que se puede utilizar para definir si se cumplen con las expectativas de los clientes.

En general, los procesos a mejorar son los procesos personalizados como el de admisión del alumno, el que involucra una estrecha coordinación entre las áreas de apoyo y las académicas. Al respecto se incentivarán las reuniones entre Marketing y la Dirección Académica que permitan una ejecución eficiente del servicio, la selección adecuada del postulante, la reducción

¹⁰⁴ LOVELOCK Christopher y Jochen WIRTZ. Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia

¹⁰⁵ PAYNE Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicios. Pág. 33.

¹⁰⁶ HOROVITZ Jacques. Op. cit. Págs. 179-180.

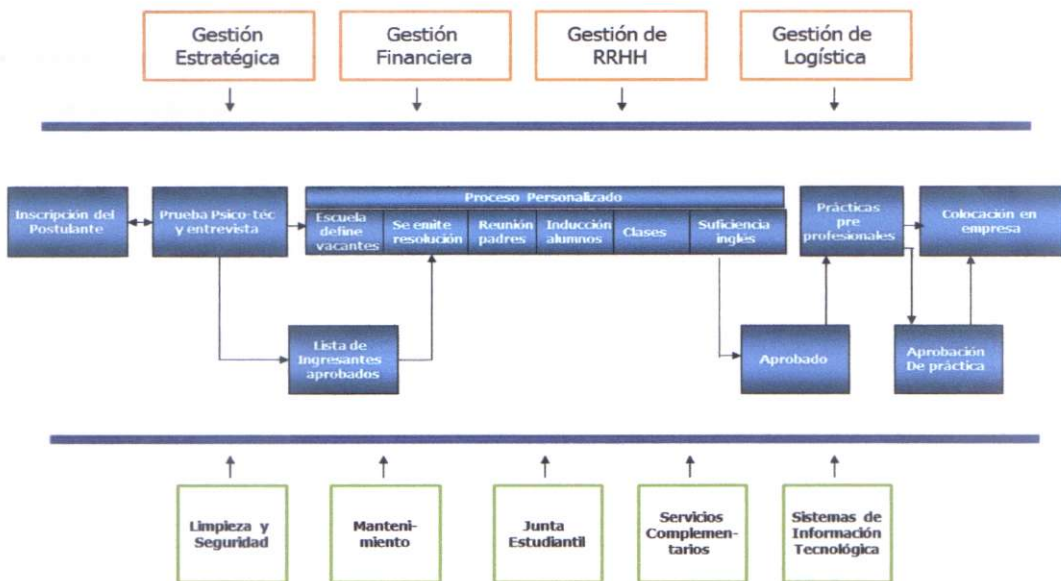
de la complejidad (pasos del proceso) y divergencia de los procesos (variabilidad), sin perder de vista la calidad técnica.¹⁰⁷

Tabla 18. Principales procesos de Cenfutur

Proceso	Flujo de actividades	Observaciones
Admisión	Mixto	Encuesta a padres
Recepción y orientación a clientes	Estandarizada	Encuesta de satisfacción
Orientación a padres	Mixto	Encuesta a padres
Formación	Personalizada	Encuesta de satisfacción
Prácticas pre profesionales	Personalizada	Encuesta a empresas
Mantenimiento	Estandarizada	Encuesta de satisfacción
Limpieza y seguridad	Estandarizada	Encuesta de satisfacción
Bolsa de Trabajo	Personalizada	Encuesta a empresas
Registro académico de diplomas	Personalizada	Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Mapa de procesos de Cenfutur



Fuente: Elaboración propia.

¹⁰⁷ PAYNE Adrian. Op. cit. Págs. 170-171.

7. Evidencia física

La evidencia física esencial es la sede con que cuenta la institución, muy bien ubicada en el distrito de Barranco, los laboratorios, cocina, aulas equipadas. Estas últimas requieren de mejoras y mantenimiento además de una actualización en su equipamiento para mantener la vigencia educativa y la calidad formativa. Al respecto, la administración ya viene buscando convenios con proveedores de equipos de calidad a bajo precio que deseen facilitar el aprendizaje de los alumnos beneficiándose del prestigio institucional.

Se propone mejorar la evidencia física periférica con una mejora del uniforme de los empleados y los profesores de planta para reforzar la imagen de disciplina, presencia institucional y relación con el Mincetur, con el uso de un distintivo institucional. Las tarjetas de negocio incluirán una mención a la marca turística y/o la marca país, y el ser un instituto público especializado en turismo con experiencia de 34 años a nivel nacional. Esto también se incluirá en los folletos promocionales.

8. Marketing relacional

Con el objetivo de lograr la fidelización de los clientes, reducir la deserción durante la carrera, la morosidad en los pagos y motivar la futura recomendación de la institución, se propone incluir las siguientes estrategias:

- **Identificar:** usar la web para lanzar un programa de identificación de clientes (promociones) y generar una base de datos de estos y otros actores de interés como padres de familia
- **Diferenciar:** Identificando los clientes más importantes para la institución por excelencia académica y liderazgo.
- **Interactuar:** Desarrollar servicios personalizados ofrecidos y solicitar su retroalimentación con encuestas.
- **Personalizar:** Adecuar la oferta de servicios con participación en talleres o seminarios internacionales del Cenfutur y/o el Mincetur.

Capítulo VII. Análisis económico-financiero

Dado que el proyecto se enfoca en una de las carreras de turismo que ofrece la institución, los costos estimados de la propuesta de intervención son costos diferenciales en proporción directa al número de alumnos que se estima se ganará con la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo.

1. Objetivo general

Incrementar los ingresos generados por la carrera de Guía Oficial de Turismo en un 100% en los siguientes años, y posicionar a Cenfortur como el primer instituto público especializado en turismo con cobertura nacional y el único con una carrera especializada para guía oficial de turismo.

2. Los supuestos

- Dado que es una institución que ya viene operando, se ha realizado una proyección de flujos del 2013 al 2017 sin intervención y con intervención, para obtener un incremental de los flujos de caja y realizar un análisis de impacto (periodo de evaluación de 5 años).
- La moneda en que se registran los presupuestos y estados financieros es la moneda nacional nuevos soles (S/.). Los gastos e ingresos están en soles corrientes. Se han considerado valores constantes e históricos.
- Para el descuento de los flujos de caja se ha utilizado una tasa conservadora de COK ¹⁰⁸ de 15%¹⁰⁹, que proviene de considerar al Cenfortur como una institución de administración privada con personería pública, que dispone de fondos del Estado con tasas menores.¹¹⁰
- La depreciación histórica se ha calculado utilizando el Método de Línea Recta de acuerdo a lo normado por la Directiva 14-76-IEF/73. Los porcentajes de la depreciación proyectada se han calculado de acuerdo a tendencias estimadas por valor de equipos considerando que un gran porcentaje del valor de la infraestructura es el terreno.
- La fuente de financiamiento considerada son recursos directamente recaudados por la institución.

¹⁰⁸ Costo de oportunidad del capital es una tasa de interés referencial que sirve para determinar los beneficios extraordinarios de un proyecto de inversión respecto a la mejor alternativa especulativa de igual riesgo BELTRÁN y CUEVA. Op. cit. Pág. 649.

¹⁰⁹ De acuerdo a Infante Arturo "y el inversionista puede acceder a cantidades ilimitadas de dinero a un costo de 8%, pero tiene oportunidades de inversión que rinden menos que dicha tasa (8%), el COK será igual a 8%" BELTRÁN y CUEVA. Op. cit. Pág. 209.

¹¹⁰ Teóricamente estas tasas serían de 0%.

- La institución por ser pública y sin fines de lucro se encuentra exonerada del Impuesto a la Renta.
- No se prevé liquidación del proyecto, por ser una actividad básica de la institución.

3. El flujo de caja y los estados proyectados

3.1 Inversión, ingresos, gastos

La inversión estimada para la presente propuesta de educación para la carrera especializada de guía oficial de turismo, considerando los requerimientos de la oferta educativa planteada y el estimado de demanda para los próximos 5 años, tiene como resultado los siguientes rendimientos anuales (tabla 20):

Tabla 20. Gastos incrementales para la carrera

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión	17,500.00	3,500.00	5,500.00	3,500.00	5,500.00	3,500.00
RRHH	4,000.00	80,400.00	131,600.00	170,000.00	170,000.00	170,000.00
Materiales	0.00	10,480	16,976	23,472	23,472	23,472
Pasajes y viáticos	0	21,770	51,750	83,430	83,430	83,430
Publicidad	75,000.00	77,000.00	90,000.00	87,000.00	100,000.00	97,000.00
Inversión total	136,000.00	287,975.00	440,989.00	549,353.00	570,853.00	564,353.00
Ingresos totales	2,812,714	3,070,143	4,489,282	8,523,670	13,067,616	18,742,120
Diferencia	2,676,714	2,782,168	4,048,293	7,974,317	12,496,763	18,177,767
Rendimiento	1968	966	918	1452	2189	3221

Fuente: Elaboración propia.

4. La rentabilidad económica del proyecto

4.1 El valor presente neto

De acuerdo a los flujos de caja presentados en el anexo 9, el valor presente neto, antes y después de la intervención o lanzamiento de la carrera especializada de guía oficial de turismo muestra los siguientes resultados (tabla 21):

Tabla 21. Valor presente neto del proyecto

Valor presente neto		COK
Sin intervención	S/. 175,348.39	15%
Con intervención	S/. 4,310,489.95	15%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 22 puede apreciarse un análisis comparativo proyectado de los flujos de caja de Cenfortur para los próximos 5 años sin intervención, es decir, sin el lanzamiento de la carrera especializada de guía oficial de turismo, y con intervención o lanzamiento de la nueva oferta educativa. El diferencial al ser positivo muestra los beneficios de la propuesta.

Tabla 22. Flujo de caja diferencial

	2013	2014	2015	2016	2017
SIN INTERVENCIÓN					
Total ingresos	7,869,533	8,179,955	8,762,635	8,173,634	8,946,613
Total costos y gastos	-7,530,515	-8,320,956	-8,579,160	-8,421,943	-8,929,514
Resultados de Operación	339,017	-141,000	183,475	-248,309	17,099
CON INTERVENCIÓN					
Total ingresos	8,351,280	10,290,095	15,020,295	18,779,436	25,911,891
Total costos y gastos	-8,250,178	-10,305,201	-13,548,749	-16,817,794	-21,597,816
Resultados de operación	101,102	-15,106	1,471,546	1,961,641	4,314,075
DIFERENCIAL					
	440,119	-156,107	1,655,021	2,209,950	4,296,976

Fuente: Elaboración propia.

4.2 La tasa interna de retorno (TIR)

Aplicada la TIR se ha obtenido un valor de 45.89%. Sin embargo, dado que se trata de un proyecto no convencional con flujos con cambio de signo en el periodo de análisis, se ha aplicado el ratio Beneficio/Costo del flujo de caja con intervención aplicando un COK del 15%, obteniendo los siguientes resultados (tabla 23):

Tabla 23. Ratio Beneficio/Costo

Indicador Financiero	
VAN Beneficios	S/. 48,538,853.15
VAN Costos	S/. -44,269,723.95
B/C	1.35

Fuente: Elaboración propia.

El ratio B/C mayor a 1 indica que el valor actual de los beneficios es mayor que el valor actual de los costos, y se puede realizar el proyecto.

5. El análisis de sensibilidad

5.1 Sensibilidad por variables

Para el análisis de sensibilidad de variables se ha tomado como variable a analizar el COK. Este análisis demuestra que la propuesta mantiene VAN¹¹¹ positivos con cambios en el COK.

Tabla 24. Variaciones del VAN

Valor presente neto		COK
VAN 1	S/. 5,203,549.05	10%
VAN 2	S/. 4,310,489.95	15%
VAN 3	S/. 2,587,360.79	30%

Fuente: Elaboración propia

5.2 Sensibilidad por escenarios

Para el análisis de escenarios se ha considerado que no se logre el 100% de los alumnos de la meta anual sino un 75% con lo cual los ingresos se verían afectados de la siguiente manera (tabla 25):

Tabla 25. Sensibilidad por escenarios

Escenarios	Porcentaje de captación de alumnos	Variación VAN
Pesimista	50%	S/. 1,715,785.15
Estándar	100%	S/. 4,310,489.95
Optimista	110%	S/. 10,018,840.51

Fuente: Elaboración propia

Variaciones de más del 60% afectan el VAN significativamente.

6. El plan de contingencias

Los factores a considerar para el caso de un reajuste son los siguientes:

- Estancamiento económico o disturbios sociales.

¹¹¹ El valor actual neto es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto. BELTRÁN y CUEVA. Op. cit. Págs. 371-372.

- Disminución del turismo a nivel nacional.
- Disminución de la tasa de escolaridad.

En el supuesto de que se dé alguna de estas contingencias se deberá proceder con un plan más agresivo de captación de postulantes frente a la disminución de la demanda, incrementar las alianzas con empresas para facilitar la inserción laboral y alianzas con universidades para reforzar las alternativas de validación académica y certificación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El crecimiento del turismo internacional al Perú, a pesar de la crisis, ha generado una creciente demanda por servicios de calidad por parte de turistas con experiencia de viaje y capacidad de pago. Esto, sumado a la estabilidad económica que ha gozado el país, ha generado las condiciones necesarias para el incremento en la demanda de educación superior universitaria y tecnológica para carreras en turismo.

- Estas condiciones no se han visto reflejadas en una mayor demanda por la carrera de Guía Oficial de Turismo que ofrece Cenfortur, entre otras, en gran parte por su poca promoción, y a pesar de la diversificación de los destinos turísticos a nivel nacional.

- Con esta investigación se ha querido definir el problema de la baja demanda de la carrera de Guía Oficial de Turismo en Cenfortur y establecer una estrategia para revertirla. Al respecto, se ha podido percibir un gran desconocimiento de los beneficios de la carrera por parte de los postulantes que al buscar alternativas de estudio piensan en las tradicionales o en carreras de moda como Gastronomía. Sin embargo, la carrera de Guía Oficial de Turismo tiene beneficios suficientes para propiciar un estilo de vida independiente y con un buen sueldo en la medida en que se domine un idioma y una especialidad.

Los resultados del análisis financiero nos arrojan con un COK del 15% un VAN positivo de S/. 4.310.489,95, una vez realizada la propuesta de lanzamiento de la carrera especializada de Guía Oficiales de Turismo.

- Cenfortur, como institución especializada en turismo con 34 años de experiencia en el campo a nivel nacional, y brazo técnico del Minectur, tiene una posición competitiva respaldada por ley para ofrecer un servicio empresarial como la carrera especializada de guía de turismo en temas de cultura, arqueología e historia, movilidad interseces y pasantías internacionales entre pares públicos, además de otros beneficios.

2. Recomendaciones

- Realizar las mejoras en la carrera de Guía Oficial de Turismo con énfasis en la especialización temática y la movilidad educativa intersedes que le brinda a la carrera una perspectiva nacional e internacional.
- Fomentar la visión nacional dentro de la carrera de guías, articulando esfuerzos con Gobiernos Regionales de nuevos destinos para las prácticas profesionales. Tal es el caso de Amazonas.
- Capitalizar a favor de los alumnos de Cenfotur el ser el brazo técnico del Mincetur, incrementando para ellos las oportunidades de participar en programas de intercambio, prácticas internacionales, entre otros (esta carrera es prioritaria para la actividad turística a nivel nacional, desde la perspectiva del Mincetur, y aporta valor económico y social en los destinos).
- Incrementar la presencia de Cenfotur en eventos del sector turismo o en beneficio de la colectividad como campañas de trato al turista en su distrito para fortalecer el posicionamiento institucional.
- Buscar atraer alumnos con el perfil adecuado para la carrera especializada de guía oficial de turismo que se ofrece: sociable, emprendedor, con actitud de servicio y con conocimiento básico de algún idioma.
- Fomentar una labor personalizada de la fuerza de ventas en colegios preseleccionados por el perfil de su alumnado acorde con las exigencias de las carreras en turismo.
- Finalmente se sugiere focalizar la promoción utilizando herramientas más acordes con el público objetivo como la gama de herramientas *on-line* que permite medir impactos. Esto requiere la actualización permanente de la web institucional, presencia en buscadores, Facebook y *banners*.

Bibliografía

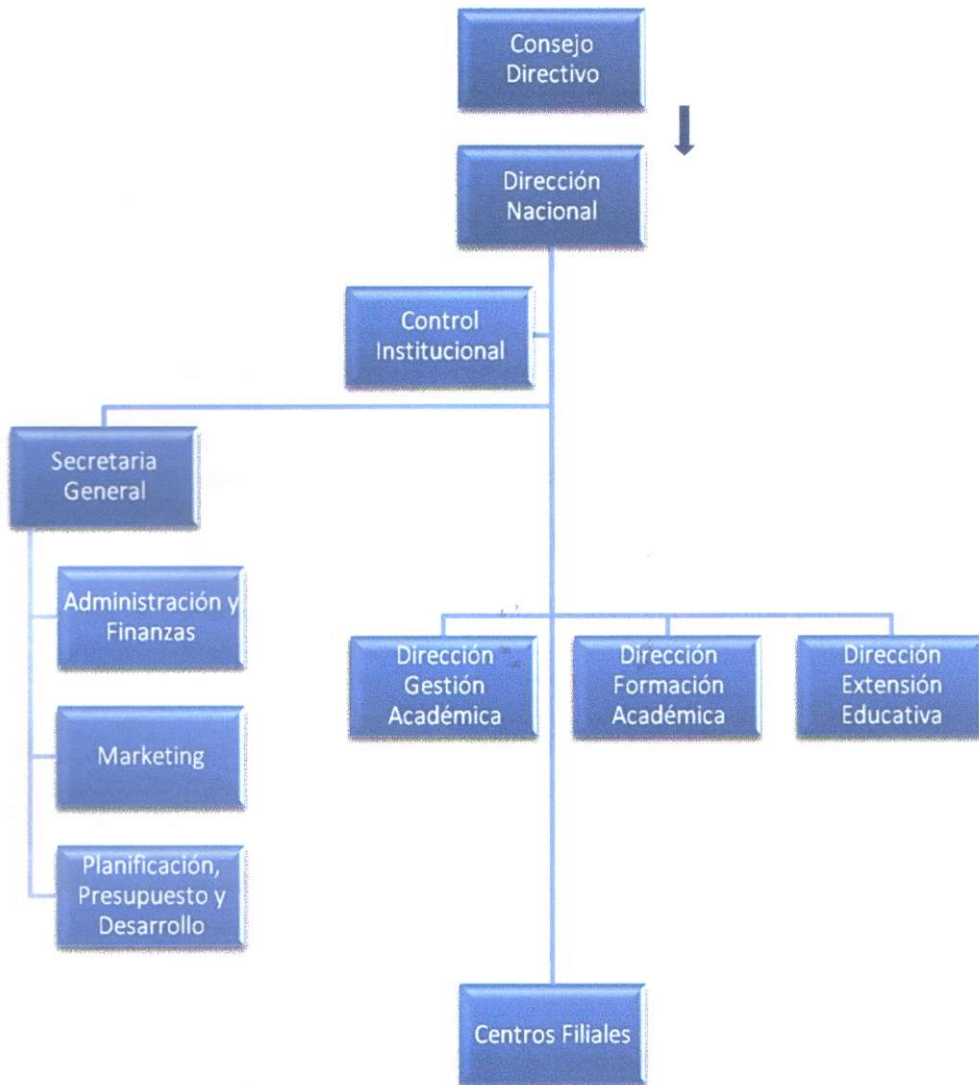
- Arellano Cueva, Rolando. *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a América Latina*. México, Pearson Educación. Prentice Hall. Primera Edición, 2010.
- Beltrán Arlette y Cueva, Hanny. *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Primera Edición. 1996.
- CENFOTUR. *Estudio de proyección de necesidades laborales 2012*, Lima: Cenfutur, 2012
- CENFOTUR. *Plan estratégico institucional (PEI 2010) – 2012*, R.D. N° 166-2010-CENFOTUR/DN. Lima, 27 de mayo de 2010.
- CENFOTUR. *Plan operativo institucional (POI) 2010*. R.D. N° 167-2010-CENFOTUR/DN. Lima, 27 de mayo de 2010.
- CENFOTUR. *Plan de marketing y publicidad 2012*, Lima: Cenfutur, 2012.
- CENFOTUR. *Reglamento de organización y funciones (ROF)*, D.S. N° 016-2011-MINCEFUR. Lima: Cenfutur, 24 de agosto de 2011.
- Cobra, Marcos. *Marketing de servicios*. México. Mac Graw Hill. Segunda Edición Setiembre 2000.
- Cohen, William. *El plan de marketing*. España. Ediciones Deustuo. Empresa Editora El Comercio. Adaptación del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura. Junio 2002.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación Prentice Hall. Decimoprimer Edición, 2008
- EXPO UNIVERSIDAD. *Guía vocacional*. Lima, Grupo Educación al Futuro. Decimoprimer Edición 2012.
- Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México, Pearson Educación. Prentice Hall, 2006.
- Freije Uriarte, Antonio y Freije Obregón, Inmaculada. *La estrategia empresarial con método*. Bilbao, Editorial Desclée de Brower S.A. Segunda Edición Revisada, 2006
- Grant, Robert M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Civitas Ediciones SL. Quinta Edición y Tercera Edición en Civitas, 2006
- Horovitz, Jacques. *Los secretos del servicio al cliente*. España. Pearson Educación S.A. Segunda Edición, 2006.
- IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. *Estudio del perfil del adolescente y el joven 2012 Lima Metropolitana*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Marzo 2012.
- IPSOS APOYO Opinión y Mercado S.A. *Estudio de mercado educativo - Postulantes 2012 Lima Metropolitana*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Mayo 2011.

- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard. *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación. Prentice Hall. Séptima Edición, 2006
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación. Prentice Hall. Duodécima Edición, 2006
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación. Prentice Hall. Sexta Edición, 2009.
- Malhotra, Naresh K. *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. Prentice Hall. Quinta Edición, 2008.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia. *El plan de marketing*. Lima: Universidad del Pacífico – Centro de Investigación, Agosto 2011.
- MAXIMIXE Consult S.A. *Informe de estructura y tendencias del mercado de educación superior*. Diciembre 2011.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. *Cifras estadísticas* www.mincetur.gob.pe. Lima: MINCETUR, 2012.
- Ministerio de Economía y Finanzas. *Cifras estadísticas* www.mef.gob.pe. Lima: MEF, 2012.
- Ministerio de Energía y Minas. *Norma Técnica Peruana ISO 26000*. Oficina General de Gestión Social. Lima, MINEM, Julio 2011.
- Ministerio de Trabajo y Promoción al Empleo. *Identificación de necesidades de formación en base a la demanda de Lima Metropolitana*. Lima: MTPE, 2011.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. *Resultados de la encuesta sobre cualificación de los trabajadores y sus competencias laborales en el sector turismo -2006*. Lima: MTPE, 2006.
- Mintzberg, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo, Marzo 1989.
- Organización Internacional del Trabajo. *Conceptos de competencias laborales* www.oitcinterfor.org. Lima: OIT, 2012.
- Organización Mundial de Turismo – OMT, *Barómetro mundial de turismo: Volumen 10*. Enero 2012. Madrid: OMT, 2012.
- Payne, Adrian. *“La esencia de la mercadotecnia de servicios”* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1993.
- Porter, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Décima octava reimpresión. 1999.
- PROMPERÚ. *Estudio del perfil del turista extranjero 2010*. www.promperu.gob.pe. Lima: Promperú, 2010.

- Regalado Pezúa, Otto y Oré Butler, Claudia. *La educación superior en turismo y las necesidades reales del mercado: revisión de literatura*. Lima: Universidad ESAN, 2009. (Serie Documentos de Trabajo N°23).
- Ries, Al y Trout, Jack. *“Las 22 leyes inmutables del marketing”*. México: Mc GRAW-HILL Interamericana de México S.A. de C.V. 1993. Reimpreso 2000.
- Tamashiro, Diana. *Cenfotur. Propuesta política y estrategia institucional 2013 – 2021*. Lima, febrero 2011.

Anexos

Anexo 1. Organigrama del Cenfotur



Fuente: D.S. N° 016-2011-MINCETUR publicado el 24 de agosto del 2011.

Anexo 2: Modelo de entrevistas en profundidad para guías de turismo

1. ¿Cómo tomaste la decisión de que ibas a estudiar para Guía Oficial de Turismo (GOT)?
¿Qué otras opciones de estudio tenías en mente?
2. ¿Fue una decisión que partió de ti o de tus padres? ¿Si partió de ti, ellos te apoyaron?
3. ¿Qué le gustó/disgustó a tus padres de la idea de que fueras a estudiar para GOT? ¿Se cumplió la ilusión de la carrera (para tus padres)?
4. ¿Qué te gustó más de la carrera para elegir estudiar GOT?
5. ¿Cómo te enteraste sobre la carrera de GOT en ese entonces? ¿Qué sabías de la carrera de guías? ¿Dónde obtuviste mayor información de la carrera de GOT?
6. ¿Qué te pareció la relación precio/enseñanza recibida de la carrera de guía? ¿Te pareció una carrera cara? ¿Sientes que ganas bien como guía?
7. ¿Qué te sirvió más de lo que te enseñaron en la carrera?
8. ¿Cómo así decidiste estudiar en Cenfutur? ¿Por qué? ¿Tenías otras opciones?
9. ¿Trabajas como guía, en dónde? ¿A tiempo completo?
10. ¿Qué es lo que más te gusta/disgusta de tu trabajo?
11. ¿Qué opinas de la carrera hoy?
12. ¿Qué es lo que más te pide el turista (tipos de turismo, intereses)?
13. Desde tu experiencia, ¿qué tipo de capacidades/conocimientos sientes que hoy en día debe de cumplir un buen GOT?
14. ¿Qué otros temas que no te hayan enseñado en Cenfutur has necesitado aprender en tu trabajo como GOT?

ANEXO 3: ENCUESTA PARA CARRERAS EN TURISMO

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es ... y estoy apoyando en una investigación de mercado. En esta oportunidad estoy realizando una encuesta de opinión sobre el interés por estudiar carreras en turismo. Por esta razón le solicito a usted unos minutos de su tiempo para resolver esta encuesta en donde la información que nos proporcione será confidencial y de uso exclusivamente estadístico. Muchas gracias por su colaboración.

SELECCIÓN DEL INFORMANTE Y EVALUACIÓN DEL NSE

F1. ¿Qué edad tienes? _____ SI TIENE UNA EDAD DIFERENTE A LAS DE ABAJO TERMINAR CON ENTREVISTA

Edad: años		
15 - 16 años	1	CONTINUAR
16 - 17 años	2	CONTINUAR
17 - 18 años	3	CONTINUAR

F2. Datos de la persona identificada. ANOTAR SEXO

Sexo	
Hombre	1
Mujer	2

F3. ¿En que año escolar se encuentra?

Cuarto secundaria	1	→	Continuar	
Quinto secundaria	2	→	Continuar	
Otros		→	Eliminar	

F4. ¿Tiene pensado estudiar en: SI RESPONDE "SI" A UNIVERSIDAD TERMINAR LA ENCUESTA. SI RESPONDE "NO", CONTINUAR

Instituto	1	→	Continuar	
Universidad	2		Eliminar	

F5. ¿Desea estudiar una carrera profesional de cuantos años?

Menos de tres años	1	→	Eliminar	
Tres años o más	2	→	Continuar	
Cinco años	3	→	Eliminar	

F6. ¿Tiene pensado estudiar alguna carrera profesional relacionada con turismo?

Hotelería/Administración Hotelera	1	→	SI, Continuar	
Turismo/Administración en Turismo	2	→	SI, Continuar	
Otras		→	Eliminar	

CONTINUAR

CUESTIONARIO

RAZONES PARA SELECCIONAR LA CARRERA (HACER ESTA SECCIÓN SOLO SI SE MARCÓ "SI" EN LA PREGUNTA 17)

1. ¿Ud. Menciona que piensa estudiar en un instituto educativo superior la carrera de...? ¿Por qué motivos? (RM)

Administración Hotelera	Administración en Turismo
31. Se consigue trabajo más rápido	51. Se consigue trabajo más rápido
32. Permite trabajar independiente	52. Permite trabajar independiente
33. Permite recibir un mejor sueldo al salir	53. Permite recibir un mejor sueldo al salir
34. Permite viajar	54. Permite viajar
35. Es la carrera del futuro	55. Es la carrera del futuro
36. Otros (E-SP):	56. Otros (E-SP):

2. ¿Qué otras alternativas de carreras le interesaron? (RM)

1		Tiempo de estudio (es corto)	1
2		Costo de la carrera (no es alto)	2
3		Facilidad de empleo	3
4	→ ¿Por qué razones pensó en estas carreras como alternativa? (RM)	Contactos con el extranjero	4
	Otros (E-SP):	Otros (E-SP):	

PARA LOS QUE OPTARON POR LAS CARRERAS DE HOTELERÍA Y TURISMO

Hablemos de la carrera de guía oficial de turismo:

3. ¿Por que no ha pensado en esta carrera?

4. ¿Sabe algo de esta carrera?

5. ¿Hay algo que le disguste de la carrera de guía oficial de turismo? (RM)

Es una carrera muy larga	1
Se debe saber idiomas	2
No tienes posibilidades de ascenso	3
Hay que capacitarse constantemente	4
Pagan poco	5
Se trabaja mucho en el campo	6
Hay mucha competencia	7
Otros (especificar)	8

6. ¿Conoce de algún guía oficial de turismo? (RU)

SI	1
NO	2

7. ¿Que tan bien cree que ganan los guías oficiales? (RU)

Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DE LOS INSTITUTOS

Para el caso de la carrera de **Hotelería**

8. ¿Qué institutos de la lista conoce porque los ha visitado?

9. ¿Qué institutos conoce que ofrezcan esta carrera que solo ha escuchado hablar pero no los ha visitado?

INSTITUTOS PARA HOTELERÍA	P13	P14
Cenfotur	1	1
Columbia	2	2
ISH	3	3
IDAT	4	4
CESCA	5	5
CIMAS	6	6

Para el caso de la carrera de **Turismo**

10. ¿Qué institutos de la lista conoce porque los ha visitado?

11. ¿Qué institutos conoce que ofrezcan la carrera que sólo ha escuchado hablar pero no ha visitado?

INSTITUTOS PARA TURISMO	P15	P16
Cenfotur	1	1
Columbia	2	2
ISH	3	3
CIMAS	4	4
D'GALLIA	5	5
CESCA	6	6

12. ¿Que institutos cree usted que son los mejores para la carrera seleccionada? Mencione hasta dos lugares por orden de prioridad

HOTELERÍA	
TURISMO	

13. ¿Por qué motivo le parece el mejor instituto para estudiar la carrera seleccionada? (RM)

HOTELERÍA		TURISMO	
Menos costoso	1	Menos costoso	
Con mejores profesores	2	Con mejores profesores	
Tiene mejores contactos con empresas	3	Tiene mejores contactos con empresas	3
Convenios con el extranjero	4	Convenios con el extranjero	
Más exigente académicamente	5	Más exigente académicamente	
De mayor prestigio	6	De mayor prestigio	
Con mayores facilidades para encontrar trabajo	7	Con mayores facilidades para encontrar trabajo	
Otros (especificar)	8	Otros (especificar)	8

14. ¿Ha escuchado hablar de Cenfortur?

SI	1
NO	2

15. ¿Que tan interesado estaría usted en visitar Cenfortur en los próximos 6 meses para conocer las carreras que ofrece?

Nada interesado	Poco interesado	Interesado	Muy interesado
1	2	3	4

16. ¿Por que?

17 SI HA ESCUCHADO HABLAR DE < ENEOI > R. PREGUNTAR.

¿V? que no ha pensado en Cenfutur como alternativa?			
Mas costoso	1	Bajo prestigio	6
No tiene buenos profesores	2	No brinda facilidades para encontrar trabajo	7
Le faltan contactos con empresas	3	Otros: (especificar)	8
No tiene convenios con el extranjero	4		
No es muy exigente académicamente	5		

24 ¿Qué tan interesado estaría usted en estudiar esta carrera en Cenfutur en los próximos 12 meses?

Nada interesado	Poco interesado	Interesado	Muy interesado
1	2	3	4

25. ¿Por que?

26 ¿Que otra especialización le gustaría que se incluya en esta carrera?

tema 1

tema 2

27 ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por estudiar esta nueva carrera de guía oficial de turismo? (Soles)

S/650	S/700	S/750	S/800
1	2	3	4

28 ¿Cómo desearía enterarse sobre esta nueva carrera de guía oficial de turismo?

Página web	1	Otro: (especificar)
Facebook	2	

INFORMACIÓN DE LA CARRERA			
Para el caso de HOTELERÍA		Para el caso de TURISMO	
18 ¿Cómo se enteró de la carrera de Hotelería?		20. ¿Cómo se enteró de la carrera de Turismo?	
16 ¿Que medio le pareció más confiable?		21 ¿Que medio le pareció más confiable?	
MIDIÓ POR LA INFORMACIÓN	P23	P24	MIDIÓ POR LA INFORMACIÓN
Visitas de Institutos y colecciones	1	1	Visitas de Institutos y colecciones
Revistas Boletines	2	2	Revistas/Boletines
Televisión	3	3	Televisión
Radio	4	4	Radio
Página web	5	5	Página web
Por familiares y/o amigos	6	6	Por familiares u amigos
Otros (especificar)	7	7	Otros (especificar)

EVALUACIÓN DE LA NUEVA CARRERA DE GUÍA OFICIAL DE TURISMO

CENFUTUR PIENSA DESARROLLAR UNA NUEVA OFERTA EDUCATIVA para la carrera de guía oficial de turismo especializado con oportunidades de viajes de intercambio a nivel nacional y a otros países con los que tiene convenio como organismo público especializado en educación en turismo. Todo esto en una carrera de 3 años

17. ¿Que temas de la lista encuentra más interesantes para la nueva alífera de guía oficial de turismo? (RM)

18. ¿En qué orden de más a menos interesantes?

Th MAS	P27	P28
Liderazgo para el manejo de grupos	1	
Turismo orientado a la sustentabilidad	2	
Turismo gastronómico	3	
Turismo de aventura, descenso en río, ciclismo de montaña, kayak, etc.	4	
Reconocimiento internacional de la carrera	5	
Viajes de intercambio nacional	6	
Viajes de intercambio internacional	7	
Rápida Inserción laboral	8	
Refuerzo en aprendizaje de idiomas como chino mandarín	Q	

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO

D.1. ¿De quién depende? (E: UNA RESPUESTA)

1	Papá/mama	94	Otros (especificar)
2	Hermano (a)		

D.2. ¿En que ocupa mayormente su tiempo?

1	Soló estudia
2	Ni estudia ni trabaja
3	Estudia > trabaja

D.3. ¿Cuál es el grado de instrucción más avanzado que usted o su padre/madre ha alcanzado? LEER OPCIONES > MARQUE

1	Primaria	4	Universidad incompleta
2	Secundaria	5	Universidad completa
3	Técnico	6	Post Grado / Maestría

DATOS DE CONTROL

Finalmente, dígame por favor:

Encuestado(a)

Nombre y Apellidos

Teléfono

Districto

Fijo:

Encuestador(a)

Nombre y Apellidos

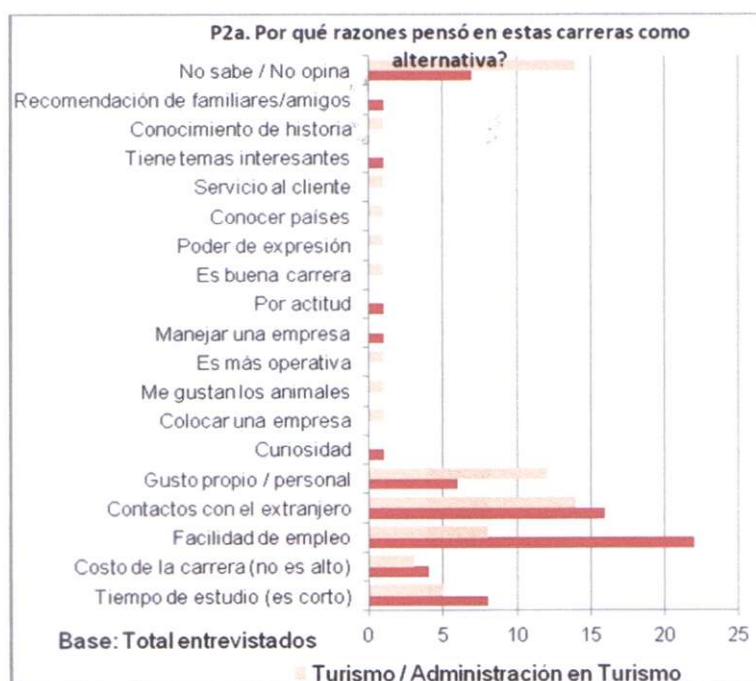
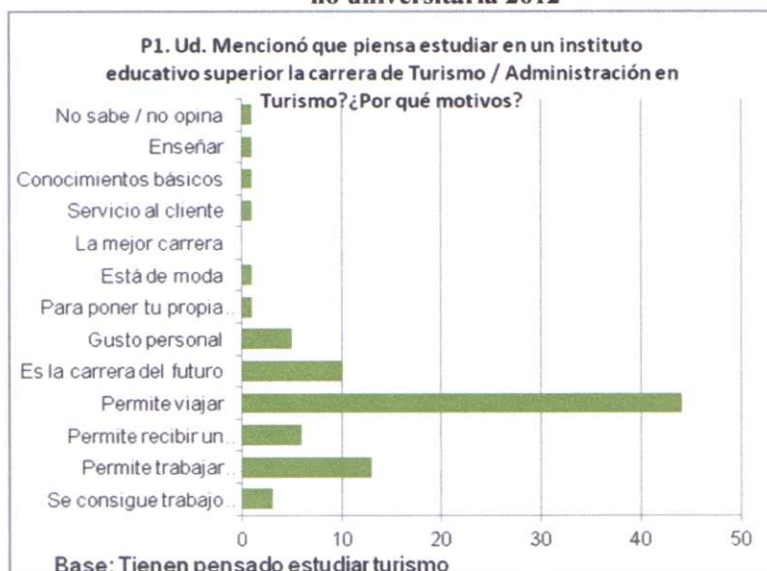
Fecha: / /

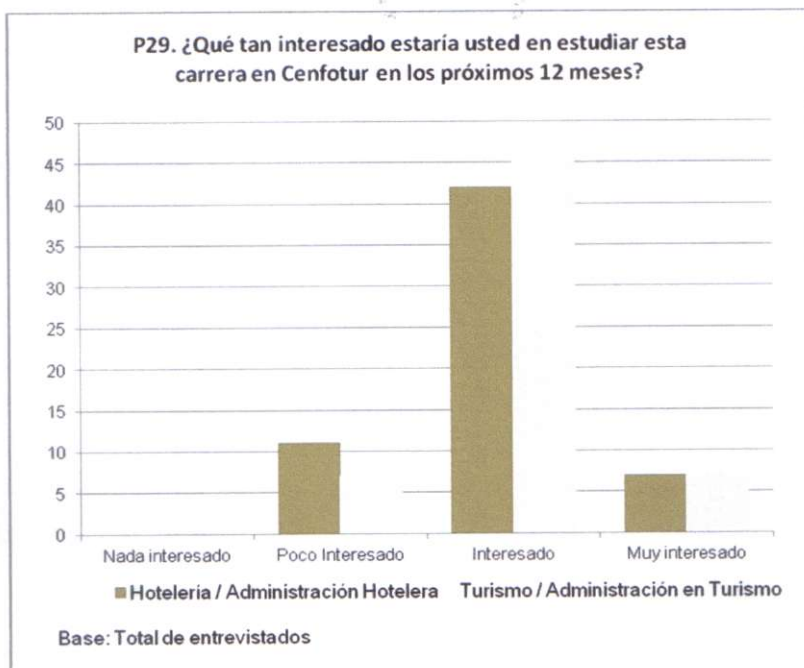
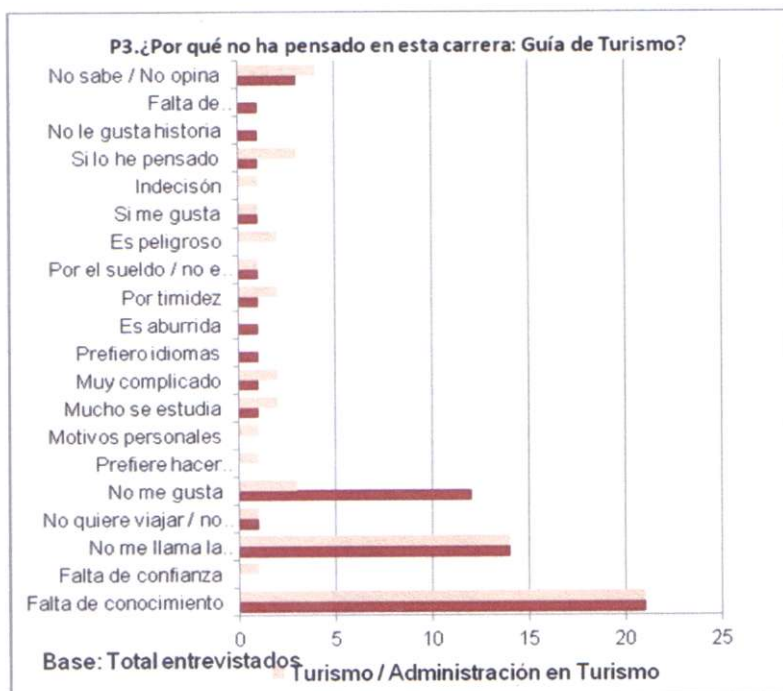
Hora de inicio: (Formato 24)

Hora de fin: (En)

Muchas gracias!!

Anexo 4: Gráficos con resultados de encuestas a postulantes a educación superior no universitaria 2012





Anexo 5: Cuadro comparativo de competidores - carreras profesionales tecnológicas y afines

INSTITUCIÓN	DENOMINACIÓN DE LA OFERTA /TÍTULO PROFESIONAL	DURACIÓN	DIFERENCIA CON CENFOTUR	COSTO	CERTIFICACIÓN
I N S T I T U T O S					
INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA "APRENDE HACIENDO" (ofrece 13 carreras)	ADMINISTRACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES	3 AÑOS	INGLÉS /2000 EMPRESAS EN BOLSA DE TRABAJO / PLATAFORMAS VIRTUALES / TRES CAMPUS	MATRÍCULA: S/. 320,00 MENSUALIDADES: DESDE S/. 660,00 a S/. 870,00, CINCO CUOTAS X CICLO	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN / CERTIFICACIÓN ANUAL
INSTITUTO COLUMBIA (ofrece 1 carrera)	ADMINISTRACIÓN EN HOSTELERÍA INTERNACIONAL	3 AÑOS	INGLÉS Y FRANCÉS SISTEMA DE RESERVA OPERA	MATRÍCULA: S/.650,00 CINCO CUOTAS DE S/.975,00 SEGURO ANUAL S/. 65,00	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN
INSTITUTO CESCO (ofrece 7 carreras)	CARRERA TÉCNICA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN TURISMO	3 AÑOS	PUEDEN CONTINUAR CON ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA	MATRÍCULA: S/. 80,00 MENSUAL: S/. 270,00	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN
INSTITUTO CEVATUR - "EL PRIMER INSTITUTO SUPERIOR DE TURISMO DEL PAÍS" (ofrece 2 carreras)	GUÍA OFICIAL DE TURISMO	3 AÑOS	TALLERES DE INGLÉS Y FRANCÉS	MATRÍCULA: S/.300,00 MALETÍN Y UNIFORME: S/.330,00 MENSUALIDAD: S/. 600,00	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN
INSTITUTO CEPELA "FORMA PROFESIONALES LÍDERES" (ofrece 9 carreras)	ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE HOSTELERÍA	3 AÑOS	TALLERES DE INGLÉS Y FRANCÉS	MATRÍCULA: S/. 100,00 MENSUALIDAD: S/. 306,00	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN
CENFOTUR (ofrece 3 carreras)	GUÍA OFICIAL DE TURISMO	3 AÑOS	INGLÉS SIN IDIOMAS	MATRÍCULA: 120,00 MENSUALIDAD: S/. 346,00	TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN

Fuente: Guía vocacional EXPO UNIVERSIDAD 2012 y visita a institutos y universidades. Elaboración: Propia

Anexo 6: Propuesta de malla curricular para la carrera especializada de Guía Oficial de Turismo - Cenfortur

	Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Cuarto ciclo	Quinto ciclo	Sexto ciclo	Séptimo ciclo	Octavo ciclo
P R A C T I C A S	Comunicación Oral y Escrita	Expresión Oral y Escrita	Desarrollo Personal y Protocolo	Inteligencia Emocional	Técnicas de Guiado	Interpretación	Marketing Personal y Liderazgo	
	Razonamiento Matemático	Economía aplicada a los negocios	Matemática Financiera	Contabilidad	Investigación de Mercados	Gestión de Pequeñas Empresas	Gestión de Proyectos Turísticos	
	Historia Crítica del Perú	Geografía y Recurso Sostenible	Sociología	Arqueología	Ecoturismo y Áreas Naturales Protegidas	Culturas Vivas y Turismo Rural Com.	Electivo	
P R E	Introducción a la Actividad Turística	Atención al Cliente y Calidad del Servicio	Legislación Turística	Destinos y Producto Turístico	Circuitos del Centro	Circuitos del Norte	Circuitos del Sur	
	Informática	Sistema Informáticos para Turismo	Programación de Traslados	Programación de Circuitos Turísticos	Seguridad Turística y Primeros Auxilios	Dinámica de Grupos	Psicología Social Aplicada	
	Historia Universal y Apreciación del Arte	Historia y Apreciación del Arte en el Perú	Historia y Apreciación del Arte en el Perú II	Arte Popular y Folklore	Museología	Museología II	Recreación y Animación Sociocultural	
P R O F E S I O N A L E S	Geografía Gastronómica	Gastronomía y Cultura	Etnohistoria y Danzas	Artesanía	Turismo Místico	Turismo de Aventura	Electivo	
	Inglés Básico	Inglés Básico II	Inglés Intermedio	Inglés Técnico	Inglés Técnico II	Inglés Profesional	Inglés Profesional II	

Anexo 7: Flujo de Caja del proyecto con intervención

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Estudios Generales	1,398,152	2,306,420	5,132,052	9,364,050	12,659,210	
Administración Hotelera	877,677	1,122,321	1,667,811	1,585,222	1,640,448	
Administración Turística	608,867	864,908	1,422,135	1,547,894	1,878,546	
Guías Oficiales de Turismo	185,447	195,634	301,671	570,450	2,563,915	
Otros Ingresos	4,883,456	5,127,629	5,384,011	5,653,211	5,935,872	
TOTAL INGRESOS	7,953,600	9,616,911	13,907,681	18,720,827	24,677,991	
COSTOS Y GASTOS						
Gastos en Bienes y Servicios (+ publicidad)	-5,010,503.97	-6,126,719.68	-8,794,264.85	-11,714,325.09	-15,302,969.22	
Gastos de Personal	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863	
Gastos Pens. Prest. y Asist. Social	-64,232	-77,665	-112,316	-151,186	-199,295	
Donaciones y Transferencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Traspasos y Remesas Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Estimaciones y Provisiones de Ejercicio (depreciación)	-397,680	-673,184	-1,112,614	-1,684,874	-2,467,799	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	-8,169,278.83	-9,574,430.96	-12,716,058.32	-16,247,248.65	-20,666,926.57	
RESULTADO DE OPERACIÓN	-215,679.07	42,480.30	1,191,622.30	2,473,577.97	4,011,064.72	
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	
Cambio Activo Fijo Neto (inc. depreciación)	397,679.99	673,183.79	1,112,614.45	58,609.30	1,233,899.56	
Cambio en el K de Trabajo	-80,899.42	-730,770.22	-832,690.80	-570,545.83	-930,889.13	
Flujo de Caja Libre	101,101.50	-15,106.13	1,471,545.95	1,961,641.44	4,314,075.16	
COK	15%					
VAN	S/. 4,310,489.95					



ACETIOIBIB

Anexo 8: Estado de Gestión con nueva carrera especializada de guía de turismo

Al 31 de diciembre de 2011, 2010, 2009 y 2008 en nuevos soles

	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS					
Estudios Generales	1,398,152	2,306,420	5,132,052	9,364,050	12,659,210
Administración Hotelera	877,677	1,122,321	1,667,811	1,585,222	1,640,448
Administración Turística	608,867	864,908	1,422,135	1,547,894	1,878,546
Guías Oficiales de Turismo	185,447	195,634	301,671	570,450	2,563,915
Otros Ingresos	4,883,456	5,127,629	5,384,011	5,653,211	5,935,872
TOTAL INGRESOS	7,953,600	9,616,911	13,907,681	18,720,827	24,677,991
COSTOS Y GASTOS					
Gastos en Bienes y Servicios (inc publicidad)	-5,010,503.97	-6,126,719.68	-8,794,264.85	-11,714,325.09	-15,302,969.22
Gastos de Personal	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863	-2,696,863
Gastos Pens. Prest. Y Asist. Social	-64,232	-77,665	-112,316	-151,186	-199,295
Donaciones y Transferencias Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Traspasos y Remesas Otorgadas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones de Ejercicio (inc. depre.)	-397,680	-673,184	-1,112,614	-1,684,874	-2,467,799
TOTAL COSTOS Y GASTOS	-8,169,278.83	-9,574,430.96	-12,716,058.32	-16,247,248.65	-20,666,926.57
RESULTADO DE OPERACIÓN	-215,679.07	42,480.30	1,191,622.30	2,473,577.97	4,011,064.72
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	-6,417	-7,759	-11,222	-15,105	-19,912
Otros Ingresos	535,715	647,748	936,753	1,260,942	1,662,187
Otros Gastos	-383,182	-463,315	-670,033	-901,916	-1,188,916
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	146,115.86	176,672.62	255,498.49	343,920.97	453,360.25
RESULTADO DEL EJERCICIO	-69,563.21	219,152.91	1,447,120.79	2,817,498.94	4,464,424.97

Nota biográfica

Sandra Patricia G. Doig Alberdi

Es Bachiller en Economía de la Universidad de Lima, con estudios de especialización en Planificación y Mercadeo Turístico en WES, Bélgica; y un postgrado en Desarrollo Internacional de la Universidad de Bath a distancia en convenio con la Escuela para el Desarrollo.

Ha trabajado para el Eurocentro de Cooperación Internacional de la Cámara de Comercio de Lima fomentando las alianzas estratégicas entre empresarios del Perú con Europa en los sectores de agroindustria, pesca y turismo, especializándose en este último. En Promperú, organismo público especializado en promoción y mercadeo, como Co-Directora Nacional en el Programa de Mejora de la Competitividad Turística, proyecto cofinanciado por la Unión Europea y Promperú, impulsando la promoción turística, la capacitación y el desarrollo de nuevos productos turísticos a nivel nacional.

En los últimos años ha trabajado con la cooperación internacional en proyectos de desarrollo y generación de capacidades para la cooperación holandesa SNV, con sede en Chiclayo y Lima; y la cooperación suiza Swisscontact, en un proyecto de fomento a las organizaciones de gestión de destinos turísticos a nivel nacional. Actualmente se desenvuelve como consultora en Planificación Turística y Mercadeo.