



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN INSTITUTO PERUANO JAPONÉS

Martín Zapata-Mondragón y Javier  
Kishimoto-Shimabukuro

Lima, agosto de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN**  
**INSTITUTO PERUANO JAPONÉS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**MARTÍN ORLANDO ZAPATA MONDRAGÓN**  
**JAVIER KISHIMOTO SHIMABUKURO**

Asesor: Patricia Lam Reyes

Lima, agosto de 2018



## DEDICATORIA

A mi esposa Carla

Por hacer este viaje de vida juntos, compartiendo experiencias, sacrificios, sorpresas, tristezas y alegrías. Por enseñarnos nuevos caminos para recorrer juntos. Por darme dos hijos maravillosos, Ami y Kento, frutos de nuestro amor, que nos motivan a ser mejores personas.

A mis maestros de vida

A mi padre Luis, a mi madre Nelly, a mis hermanos Leo, Eduardo y Koken. Al APJ por su importante labor. Al Dr Ige, por su gran apoyo y sus enseñanzas. A Martín, por todo el invaluable aporte realizado.

Javier Kishimoto Shimabukuro

A Dios en primer lugar por todas sus Gracias, a mi esposa Olga por todo su apoyo y amor durante esta etapa de estudio y sacrificio personal y familiar, a mi hija Doménica por quien nos esforzamos por ser buenos padres y darle el mejor ejemplo de vida. A mis padres, hermano, y demás familiares por su apoyo incondicional en esta etapa. A Javier y al APJ por brindarme la oportunidad de colaborar en este importante proyecto que esperamos ver hecho realidad pronto para el beneficio del país y de toda la comunidad Nikkei.

Martín Zapata Mondragón



## **PREFACIO**

El presente trabajo de investigación presentado para optar al grado de Máster en Dirección de Empresas del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, consiste en evaluar la propuesta de la Asociación Peruano Japonesa para el desarrollo de un Instituto Superior Tecnológico en el distrito de Ate. Para ello se realizará una evaluación del sector, un estudio de mercado de la propuesta del instituto, se planteará una estrategia, un modelo de negocio y una alternativa para el financiamiento e implementación del proyecto.





## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	iii
Prólogo .....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de anexos .....	xiii
Resumen ejecutivo .....	xv
Abstract .....	xvii
CAPÍTULO 1. La comunidad Nikkei .....	1
1.1. La comunidad Nikkei en el Mundo y el Perú.....	1
1.2. La Asociación Peruano Japonesa (APJ).....	5
1.3. Sobre el Departamento de Educación de la APJ .....	7
1.4. La Asociación Okinawense del Perú.....	8
CAPÍTULO 2. Análisis del Sector .....	11
2.1. Rivalidad en el sector .....	12
2.2. Poder de negociación de los compradores .....	15
2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	17
2.4. Amenaza de nuevos ingresantes.....	17
2.5. Amenaza de los sustitutos .....	18
2.6. Regulación.....	20
2.7. Complementos.....	21
CAPÍTULO 3. Resultados de Estudio de Mercado.....	23
3.1. Objetivos .....	23
3.2. Universo, muestra del estudio y recolección de datos .....	23
3.3. Perfiles.....	23
3.3.1. Perfil demográfico.....	23
3.3.2. Perfil ocupacional.....	24
3.3.3. Institutos de educación superior .....	25
3.4. Resultados .....	29

CAPÍTULO 4. Estrategia y Modelo de Negocio propuesto para el IPJ.....	31
4.1. La misión, visión y valores del IPJ .....	31
4.1.1. La misión del IPJ.....	32
4.1.2. La visión del IPJ.....	32
4.1.3. Los valores .....	32
4.2. Formulación de la estrategia .....	32
4.2.1. Selección del posicionamiento competitivo.....	33
4.2.2. Selección de fuentes de ventaja competitiva.....	35
4.2.3. Selección de las dimensiones operativas.....	37
4.3. Capacidad evaluativa externa.....	40
4.3.1. La propuesta de valor al cliente.....	41
4.3.2. Recursos y procesos críticos .....	43
4.3.3. La fórmula de rentabilidad .....	44
4.3.4. Modelo de interacciones.....	45
4.3.5. Círculos virtuosos.....	45
4.3.6. Evaluación del modelo de negocio.....	47
CAPÍTULO 5. Análisis Financiero.....	51
5.1. Modelo Financiero para Proyecto en local de Ate (AOP) .....	52
5.1.1. Supuestos del modelo financiero para el local de Ate (AOP).....	52
5.1.2. Estimación de costos y gastos .....	57
5.1.3. Estimación de la inversión .....	57
5.1.4. Resultados del modelo financiero del IPJ en Ate.....	65
5.2. Modelo financiero para proyecto en local de Jesús María.....	67
5.2.1. Supuestos del modelo financiero para el local de Jesús María .....	67
5.2.2. Resultados del modelo financiero del IPJ en Jesús María .....	78
Conclusiones .....	81
Bibliografía.....	87
Anexos.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ranking de universidades a nivel nacional según el número de matriculados .....	19
Tabla 2. Densidad de clientes potenciales por distritos seleccionados (población miles) .....	30
Tabla 3. Distribución de créditos del IPJ .....	36
Tabla 4. Comparativo del modelo financiero del IPJ en ATE y Jesús María .....	52
Tabla 5. Supuesto general 1- Cantidad de créditos por carrera.....	53
Tabla 6. Supuesto general 2- Cantidad de horas de clase por carrera.....	53
Tabla 7. Supuesto general 3 - Costo de profesores .....	53
Tabla 8. Supuesto General 4 - Carreras.....	54
Tabla 9. Estimación de alumnos para el IPJ - Diez primeros años .....	55
Tabla 10. Estimación de Ingresos para el IPJ - Diez primeros años .....	56
Tabla 11. EBITDA del IPJ a diez años .....	57
Tabla 12. Distribución de áreas.....	58
Tabla 13. Inversión en infraestructura.....	58
Tabla 14. Total de inversión de activos muebles .....	59
Tabla 15. Estimación de la NOF .....	61
Tabla 16. Plan de Inversión para IPJ en el local del AOP .....	63
Tabla 17. Flujo de caja del IPJ en el AOP .....	66
Tabla 18. Valor Actual Neto del IPJ en el AOP.....	67
Tabla 19. Otros indicadores financieros del IPJ en el AOP .....	67
Tabla 20. Estimación de alumnos e ingresos para el IPJ – Diez primeros años .....	68
Tabla 21. Estimación de alumnos para el IPJ – 15 primeros años .....	71
Tabla 22. Estimación de ingresos para el IPJ – 15 primeros años .....	72
Tabla 23. Estimación de otros costos para el IPJ – 15 primeros años.....	73
Tabla 24. Plan de Inversión para IPJ en el local de Jesús María.....	78
Tabla 25. Flujo de caja del IPJ en Jesús María .....	79
Tabla 26. Valor Actual Neto del IPJ en Jesús María .....	80
Tabla 27. Otros indicadores financieros del IPJ en Jesús María.....	80



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La comunidad Nikkei en el mundo.....	1
Figura 2. Número de japoneses en el exterior.....	2
Figura 3. Los príncipes japoneses junto con el presidente del Perú Sr. Fernando Belaunde.....	3
Figura 4. Expresidente Alan García en su disculpa a la colectividad Nikkei en el Perú.....	4
Figura 5. Instituciones Nikkei en el Perú.....	5
Figura 6. Código de valores.....	6
Figura 7. Organigrama de la Asociación Peruano.....	6
Figura 8. Organigrama del Departamento de Educación.....	8
Figura 9. Asociación Okinawense del Perú.....	9
Figura 10. Valor capturado por el cliente, instituto y proveedores.....	11
Figura 11. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	12
Figura 12. Evolución del número de institutos públicos y privados 2013-2017.....	12
Figura 13. Evolución del número de matriculados en institutos a nivel nacional.....	13
Figura 14. Principales institutos competidores.....	13
Figura 15. Primeros doce institutos con mayor número de matriculados 2017.....	14
Figura 16. Distribución de hogares según NSE 2017 – Perú urbano.....	16
Figura 17. Carrera que han decidido estudiar postulantes a institutos.....	16
Figura 18. Universidades licenciadas y en proceso de licenciamiento.....	18
Figura 19. Evolución de matrícula en universidades (pregrado) e institutos 2008-2015.....	20
Figura 20. Rango de edad perfil potenciales y estudiantes.....	24
Figura 21. Ocupación actual perfil potenciales.....	24
Figura 22. Ocupación actual perfil estudiantes.....	24
Figura 23. Atributos más deseables para un instituto.....	25
Figura 24. Recordación de institutos.....	26
Figura 25. Institutos considerados para estudiar.....	26
Figura 26. Evaluación de atributos.....	27
Figura 27. Razones para estudiar / cambiar de instituto.....	28
Figura 28. Sensibilidad de precio.....	28

Figura 29. Estimación de demanda de potenciales clientes con precio .....	29
Figura 30. Modelo de adaptabilidad y predictibilidad (MAP) .....	31
Figura 31. Estrategia competitiva.....	33
Figura 32. Etapa de oferta de carreras.....	34
Figura 33. Comparación de criterios entre Ate y Jesús María .....	38
Figura 34. Ubicación geográfica del Centro Cultural Peruano Japonés y Club AOP.....	39
Figura 35. Capacidad Evaluativa Externa .....	41
Figura 36. Propuesta de valor al cliente .....	41
Figura 37. Mapa de interacciones del IPJ .....	45
Figura 38. Primer círculo virtuoso .....	46
Figura 39. Segundo círculo virtuoso .....	47
Figura 40. Evaluación de la Consistencia Interna del Modelo de Negocio .....	48
Figura 41. Consistencia externa .....	49
Figura 42. Consistencia dinámica .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Aspectos Normativos y Regulatorios .....	91
Anexo 2. Composición del mercado de institutos.....	96
Anexo 3. Inversión total en educación e inversión en educación superior como porcentaje del PBI 2015.....	101
Anexo 4. Detalle de los principales competidores .....	102
Anexo 5. Modelo de Interacciones del IPJ.....	110
Anexo 6. Estimación de ocupación, ingresos y costo de profesores para las carreras de contabilidad, marketing y tres carreras adicionales .....	111
Anexo 7. Modelo Financiero para desarrollo de IPJ en Ate .....	116
Anexo 8. Modelo Financiero para desarrollo de IPJ en Jesús María .....	119





## RESUMEN EJECUTIVO

*La Asociación Peruana Japonesa (APJ) tiene el interés de promover un Instituto Tecnológico Superior en la ciudad de Lima. Para ello, a inicios del año 2018 se crea un comité ad hoc que promoció el nuevo Instituto Peruano Japonés (IPJ).*

*Este comité ha establecido los siguientes parámetros para la etapa inicial de este proyecto:*

- 1. El portafolio de carreras debe estar conformado por tres carreras técnicas: administración de empresas, marketing y contabilidad.*
- 2. Iniciar sus actividades en un predio de 2,200 m<sup>2</sup> aproximadamente ubicado dentro de las instalaciones de la Asociación Okinawense del Perú (AOP) en Ate.*
- 3. Evaluar como segunda alternativa de ubicación el local donde actualmente opera la sede institucional de la APJ en Jesús María.*

*La Asociación Peruana Japonesa (APJ) tiene el interés de promover un Instituto Tecnológico Superior en la ciudad de Lima. Para ello, a inicios del año 2018 se crea un comité ad hoc que promoció el nuevo Instituto Peruano Japonés (IPJ).*

*Si bien es cierto que pudo ser interesante evaluar otras alternativas de carreras y ubicación de local, el alcance del presente documento es el que determinó el comité ad hoc de la APJ. En ese sentido, se encarga de hacer un estudio de mercado a una empresa especializada para el local de Ate, que es la primera opción de local. No se manda a hacer el mismo estudio para Jesús María, porque es la segunda opción y se tienen restricciones presupuestales.*

*Para evaluar la viabilidad del proyecto, se seguirá la siguiente ruta de análisis:*

- 1. Realizar una breve descripción de la comunidad Nikkei, de la Asociación Peruano Japonesa (APJ) y cómo encaja el Instituto Peruano Japonés (IPJ) dentro de la APJ.*
- 2. Analizar el sector de institutos técnicos superiores.*
- 3. Mostrar los resultados del estudio de mercado respecto de la propuesta de inicio de actividades en Ate.*
- 4. Proponer una estrategia y un modelo de negocio para el desarrollo del IPJ.*
- 5. Preparar un análisis financiero del proyecto en línea con el modelo de negocio propuesto.*
- 6. Mostrar las conclusiones del análisis del presente trabajo de investigación.*

*Las conclusiones más relevantes de la evaluación son:*

- 1. La misión del Instituto Peruano Japonés (IPJ) potencia de manera muy importante la misión de la Asociación Peruano Japonesa (APJ).*
- 2. La estrategia propuesta para el IPJ es inimitable y factible por las capacidades internas de la APJ. Desde el punto de vista estratégico, se aprovechan mejor las sinergias iniciando operaciones en el local de la APJ en Jesús María.*
- 3. El IPJ propone un nuevo paradigma para las unidades de gestión en la APJ.*

4. *Desde el punto de vista comercial, existen espacios en el mercado para nuevas propuestas innovadoras.*
5. *Desde el punto de vista comercial, el estudio de mercado en Ate dio resultados positivos. Sin embargo, podemos estimar un mayor potencial de mercado en Jesús María.*
6. *El proyecto del nuevo instituto IPJ es económicamente factible para las dos alternativas de ubicación. Sin embargo, la mejor alternativa desde el punto de vista financiero es en Jesús María.*
7. *Recomendamos hacer un piloto en el local actual del Departamento de Educación en la APJ en Jesús María antes de construir un edificio para el IPJ.*

**Palabras clave:** *instituto técnico superior; comunidad nikkei; Instituto Peruano Japonés; estudio de mercado*

## ABSTRACT

*The Japanese Peruvian Association (APJ) is interested in promoting a Higher Technological Institute in the city of Lima. To do this, at the beginning of 2018 an ad hoc committee was created to promote the new Japanese Peruvian Institute (IPJ).*

*This committee has established the following parameters for the initial stage of this project:*

- 1. The career portfolio must be made up of three technical majors: business administration, marketing and accounting.*
- 2. Start its activities in an area of approximately 2,200 m<sup>2</sup> located within the facilities of the Okinawan Association of Peru (AOP) in Ate.*
- 3. Evaluate the location where the APJ's institutional headquarters in Jesús María currently operate as a second alternative location.*

*The Japanese Peruvian Association (APJ) is interested in promoting a Higher Technological Institute in the city of Lima. To do this, at the beginning of 2018 an ad hoc committee was created to promote the new Japanese Peruvian Institute (IPJ).*

*While it is true that it could be interesting to evaluate other career alternatives and location, the scope of this document is that determined by the ad hoc committee of the APJ. In this sense, it is in charge of carrying out a market study to a specialized company for the premises of Ate, which is the first choice of premises. The same study is not sent for Jesús María, because it is the second option and there are budget restrictions.*

*To evaluate the viability of the project, the following analysis route will be followed:*

- 1. Make a brief description of the Nikkei community, of the Japanese Peruvian Association (APJ) and how the Japanese Peruvian Institute (IPJ) fits within the APJ.*
- 2. Analyze the sector of higher technical institutes.*
- 3. Show the results of the market study regarding the proposed start of activities in Ate.*
- 4. Propose a strategy and a business model for the development of the LEI.*
- 5. Prepare a financial analysis of the project in line with the proposed business model.*
- 6. Show the conclusions of the analysis of this research work.*

*The most relevant conclusions of the evaluation are:*

- 1. The mission of the Peruvian Japanese Institute (IPJ) greatly enhances the mission of the Peruvian Japanese Association (APJ).*
- 2. The strategy proposed for the LEI is inimitable and feasible due to the internal capacities of the APJ. From a strategic point of view, synergies are better exploited by starting operations at the APJ premises in Jesús María.*
- 3. The LEI proposes a new paradigm for the management units in the APJ.*
- 4. From a commercial point of view, there are spaces in the market for new innovative proposals.*

5. *From a commercial point of view, the market study at Ate gave positive results. However, we can estimate a greater market potential in Jesús María.*

6. *The new IPJ institute project is economically feasible for the two location alternatives. However, the best alternative from a financial point of view is in Jesús María.*

7. *We recommend doing a pilot in the current premises of the Department of Education in the APJ in Jesús María before constructing a building for the LEI.*

**Keywords:** *higher technical institute; Nikkei community; Japanese Peruvian Institute; market study*