



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

BUSINESS PLAN PARA LA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO "MÁS FUTURO"

MARÍA BULLARD-GARCÍA NARANJO

Lima, marzo 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](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



BUSINESS PLAN PARA LA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO
“MÁS FUTURO”

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

MARIA FE BULLARD GARCIA NARANJO

Asesor: Alejandro Fontana Palacios

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos	vii
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Antecedentes de Más Futuro	3
CAPÍTULO 2. Necesidad y Oportunidad	7
2.1. El crecimiento empresarial en Perú.....	7
2.2. Interés por la RSC en el Perú	8
2.3. La educación en el Perú	14
CAPÍTULO 3. Compañía y Producto	19
3.1. Descripción de la compañía	19
3.2. Estrategia de negocio	19
3.3. Posicionamiento	19
3.4. Modelo de negocio	20
3.4.1. Propuesta de valor	20
3.4.2. Aliados clave	22
3.4.3. Actividades clave	23
3.4.4. Recursos clave.....	24
3.4.5. Relaciones con clientes	25
3.4.6. Canales	25
3.4.7. Segmentos de clientes	26
3.4.8. Costos	27
3.4.9. Ingresos	28
CAPÍTULO 4. La atractividad del programa Más Futuro	29
4.1. Amenaza por ingreso de nuevos competidores	29
4.2. Poder de negociación de los proveedores	29
4.3. Competidores existentes.....	30
4.4. Poder de negociación de los clientes.....	31
4.5. Amenaza de sustitutos	31
4.6. Conclusión.....	31

CAPÍTULO 5. Plan Comercial y de Marketing.....	33
5.1. Cliente	33
5.2. Actividades claves para la venta	33
5.2.1. Etapa 1: de la ignorancia a la toma de conciencia de necesidad	34
5.2.2. Etapa 2: de la toma de conciencia de necesidad a la identificación de alternativas.....	35
5.2.3. Etapa 3: de la identificación de alternativas a la evaluación de alternativas.....	35
5.2.4. Etapa 4: de la evaluación de alternativas a la decisión y contratación.....	36
5.2.5. Etapa 5: de la contratación a la recontractación y recomendación	36
5.3. Estimaciones de ventas (donaciones).....	36
5.4. Estrategia de precios.....	37
CAPÍTULO 6. Plan de Operaciones	39
6.1. Proceso de trabajo	39
6.1.1. Investigación	39
6.1.2. Diseño del programa	39
6.1.3. Implementación	40
6.1.4. Ejecución y seguimiento	40
6.2. Personal	41
6.3. Locación.....	42
6.4. Proveedores	42
6.5. Instalaciones, mobiliario y equipos.....	43
6.6. Permisos y aprobaciones	43
CAPÍTULO 7. Plan Financiero.....	45
7.1. Supuestos.....	45
Conclusiones	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Agentes del programa Más Futuro	3
Tabla 2. Dinámica de cofinanciamiento y beneficios	4
Tabla 3. Stock y flujo de empresas por año 2011 a 2015.....	7
Tabla 4. Empresas según segmento empresarial 2014 a 2015	7
Tabla 5. Empresas según segmento empresarial en Lima.....	8
Tabla 6. Alumnos que logran los aprendizajes del grado - Primaria	15
Tabla 7. Alumnos que logran los aprendizajes del grado - Secundaria	16
Tabla 8. Población penitenciaria según nivel de educación aprobado	17
Tabla 9. Actividades clave y responsables.....	23
Tabla 10. Dinámica de cofinanciamiento y beneficios del programa Más Futuro	27
Tabla 11. Estimaciones de donaciones.....	37
Tabla 12. Precios referenciales anuales por alumno (soles).....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados evaluación censal 2016 Lectura.....	5
Gráfico 2. Resultados evaluación censal 2016 Matemáticas	6
Gráfico 3. Relevancia de la RSC para la mediana y gran empresa 2015 - 2016.....	10
Gráfico 4. Relevancia de la RSC para la mediana y gran empresa por actividad	11
Gráfico 5. Alternativas para desarrollar óptimamente programas de RSC	12
Gráfico 6. Interés por servicio de asesoría en RSC.....	13
Gráfico 7. Ventajas valoradas del servicio de asesoría en desarrollo e implementación de RSC	13
Gráfico 8. Interés por sectores para el desarrollo de RSC	14
Gráfico 9. Número de alumnos matriculados por nivel de la EBR según gestión.....	15
Gráfico 10. Distribución de la población con edades 13-19 por razón de deserción.....	16
Gráfico 11. Fases del proceso de venta	34
Gráfico 12. Fases del servicio brindado por Más Futuro	39
Gráfico 13. Organigrama Más Futuro	41
Anexo 1. Programa Ilender Más Futuro.....	53
Anexo 2. Diagrama simplificado del proceso de Obras por Impuestos	54
Anexo 3. Encuesta aplicada	55
Anexo 4. Sectores participantes de la encuesta aplicada	59
Anexo 5. Resumen de comentarios sobre RSC de empresas familiares en Perú	61
Anexo 6. Ranking PISA 2015	62
Anexo 7. Artículo periodístico sobre la huelga de maestros (2017)	65
Anexo 8. Estructura del programa Más Futuro	67
Anexo 9. Modelo de periodos sensitivos para el desarrollo de virtudes manejado por ETM..	68
Anexo 10. Plan de estudio de la EBR	69
Anexo 11. Estructura de costos de proyectos.....	71
Anexo 12. Estado de resultados proyectados*	73
Anexo 13. Flujo de caja proyectado.....	74

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación describe el plan de negocios de la Asociación sin fines de lucro Más Futuro, una organización recientemente constituida con la finalidad de fomentar, desarrollar y canalizar iniciativas de RSC enfocadas en educación con empresas privadas. Para ello, ofrece un programa prediseñado de educación y formación humana integral que involucra a los principales agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje: maestros, padres y alumnos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de lo que inicialmente nació como el programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), manejado internamente, de la empresa Ilender Perú. Se presenta su metodología, resultados alcanzados y claves de éxito.

En el segundo capítulo se describe la necesidad y oportunidad que da fuerza a la iniciativa de la Asociación Más Futuro, y que se fundamenta en tres aspectos: crecimiento del segmento empresarial en el Perú, el interés por la RSC en el Perú y la situación educativa en el Perú.

Posteriormente pasan a detallarse los componentes y características de Más Futuro como organización y el producto ofrecido: el programa que lleva el mismo nombre. Se describe la estrategia y el modelo de negocio utilizando el modelo de Canvas (propuesta de valor, aliados clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, costos e ingresos).

En el cuarto capítulo se analiza la atractividad del desarrollo de un programa como el propuesto, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En el siguiente capítulo se presenta en plan de Comercial y de Marketing, detallando las actividades claves para la venta enfocadas desde la visión del proceso de evaluación y decisión por el que pasa la empresa cliente. Adicionalmente se presentan la estrategia de precios y estimaciones de donaciones para un horizonte de tres años.

En el sexto capítulo se describe el plan de operaciones que incluye la descripción del proceso de trabajo, así como el organigrama, locación, manejo de proveedores, instalaciones y permisos requeridos por la organización.

Posteriormente se presenta el plan financiero para los próximos tres años detallando los supuestos que enmarcan tanto el Estado de Resultados como el Flujo de Caja.

En el último capítulo se resumen las conclusiones de la atractividad de la propuesta a nivel de organización y de proyecto, tanto para la empresa privada como para los beneficiarios del mismo.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE MÁS FUTURO

El proyecto Ilender Más Futuro nace en el 2014 como una iniciativa de RSC de la empresa Ilender Perú. Esta era gestionada internamente, enfocada en fortalecer la educación en valores de los jóvenes de bajos recursos de su zona de influencia y orientada a generar un vínculo positivo de la empresa con las autoridades y pobladores de la zona a la que ingresaba dada la reciente inauguración de su nueva planta de producción.

Para ello, mediante una alianza con la Editorial Tercer Milenio (ETM), detectó la necesidad de los tres agentes principales de la dinámica educativa, quienes son los protagonistas y beneficiarios del programa:

Tabla 1. Agentes del programa Más Futuro

PROTAGONISTA Y BENEFICIARIO			
Quién es	Directivos y docentes	Padre de familia	Alumno (niño/adolescente)
Problemática	Pobre metodología de enseñanza. Falta de recursos Bajos ingresos Falta de apoyo de padres	Rol ausente en formación académica No valora educación formal Falta de recursos económicos Hogares disfuncionales Violencia familiar	Falta apoyo de padres y maestros No sabe cómo abordar su problemática Gran potencial de desarrollo Etapa crítica Vive en entorno de riesgo Abandono de estudios en secundaria
Qué necesita	Reforzar competencias profesionales Reforzar metodología de enseñanza Mejora económica Ganar apoyo de padres para educación	Reforzar rol como formador Valorar educación formal Guía para crianza Herramientas para formación de hijos	Formación en valores Educación de calidad Acompañamiento para continuar estudios
Qué busca	Alumnos mejor formados Fortalecer rol como educador Reconocimiento Incentivo económico	Hijos bien formados Mejorar situación familiar Fortalecer rol de padre	Desarrollar su potencial Mejorar situación familiar Apoyo de maestros y padres

Fuente: elaboración propia

Como elementos clave para el éxito del programa se estableció el trato directo a los beneficiarios, fomento de una participación activa por parte de ellos, el empoderamiento en el propio rol y el desarrollo de una visión de mediano/largo plazo. Esto además permite que el proyecto sea sostenible en el tiempo ya que, por ejemplo, los constantes cambios en el Director de la I.E. no afectan el desarrollo del programa.

En cuanto a la dinámica con los beneficiarios, se estableció de la siguiente manera:

Tabla 2. Dinámica de cofinanciamiento y beneficios

PROTAGONISTA Y BENEFICIARIO			
Quién es	Directivos y docentes	Padre de familia	Alumno (niño/adolescente)
Qué se le pide	Tiempo	Tiempo	Tiempo
	Dedicación	Dedicación	Dedicación
	Materiales	Almuerzos y snacks Materiales	
Qué recibe	Formación académica y humana	Guía y herramientas para crianza	Formación académica y humana
	Materiales didácticos	Empoderamiento como padres	Materiales didácticos
	Asesoría profesional	Alineamiento de crianza	Mejora en prácticas de docentes
	Guía en dictado de clases	Más compromiso de maestros y alumnos	Empoderamiento personal
	Mejora en carrera pública magisterial	Visión de mediano/largo plazo	Visión de mediano/largo plazo
	Incremento salarial	Exoneración de cuota	
	Empoderamiento como maestro	APAFA	

Fuente: elaboración propia

De esta manera, desde el 2015, Más Futuro brinda a los estudiantes de un colegio público cercano a la Planta de Ilender Perú, material educativo de alta calidad, el cual es utilizado por algunos de los colegios más prestigiosos del Perú. Asimismo, los maestros son capacitados por profesionales de ETM en el uso de estas herramientas y sobre el rol que desempeñan como educadores y formadores de personas; y las familias de los jóvenes son involucradas a través de talleres de formación de padres y orientación familiar (Anexo 1).

Por lado de los involucrados, ellos han dedicado un tiempo adicional a su jornada para participar de estas actividades, los padres se han organizado para aportar materiales, snacks y bebidas para los talleres, han incrementado su preocupación por la calidad educativa de sus hijos y han desarrollado iniciativas para mejorar las instalaciones del colegio (se han comprado televisores, carpetas e instalado cortinas en los laboratorios). Asimismo, los maestros han fortalecido el seguimiento que realizan al desempeño de cada uno de sus alumnos, interviniendo con mayor seguridad y rapidez en la problemática de cada uno y trabajando en conjunto con sus padres.

Durante los años de trabajo, 2015 y 2016, se ha beneficiado a 472 y 430 personas respectivamente, entre alumnos, padres y maestros, logrando que este proyecto obtenga el respaldo de la comunidad para con Ilender y ETM, así como de instituciones como el Ministerio de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N° 06, a la que corresponde el colegio con el que se trabaja, la Municipalidad de Ate y demás autoridades de la zona.

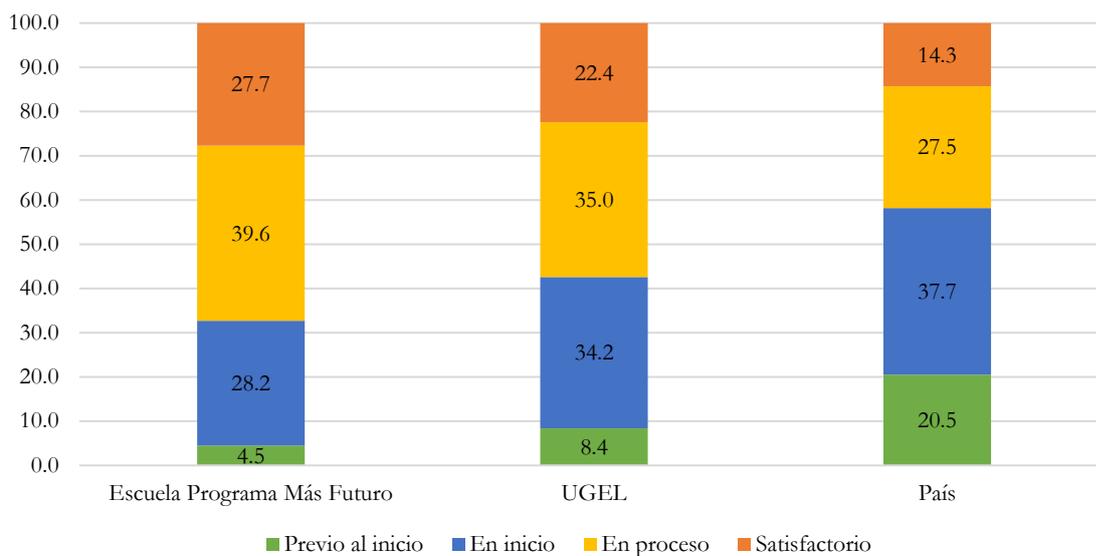
Este reconocimiento es especialmente tangible para los profesores, ya que por participar en esta iniciativa obtienen un certificado con valor de tres puntos porcentuales en el informe para el Concurso de Ascenso de Escala Magisterial y acceso a concursos de cargos directivos en la UGEL y la Dirección Regional de Educación (DRE). Con ello, los docentes participantes incrementan las posibilidades de crecimiento profesional y mejora económica.

Asimismo, cerrado el periodo 2016, se obtuvo por segundo año consecutivo un nivel de 0% de deserción escolar en los grados de intervención. Igualmente, ninguno de los alumnos repitió el año. Esto es destacable si se toma en cuenta que el año anterior hubo un nivel de repitencia de 17 alumnos.

Finalmente, en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del Ministerio de Educación (2016c), se observa que los alumnos de la I.E. en donde se desarrolla este programa han alcanzado puntajes superiores con respecto a la UGEL a la que pertenece y al país en general.

Gráfico 1. Resultados evaluación censal 2016 Lectura

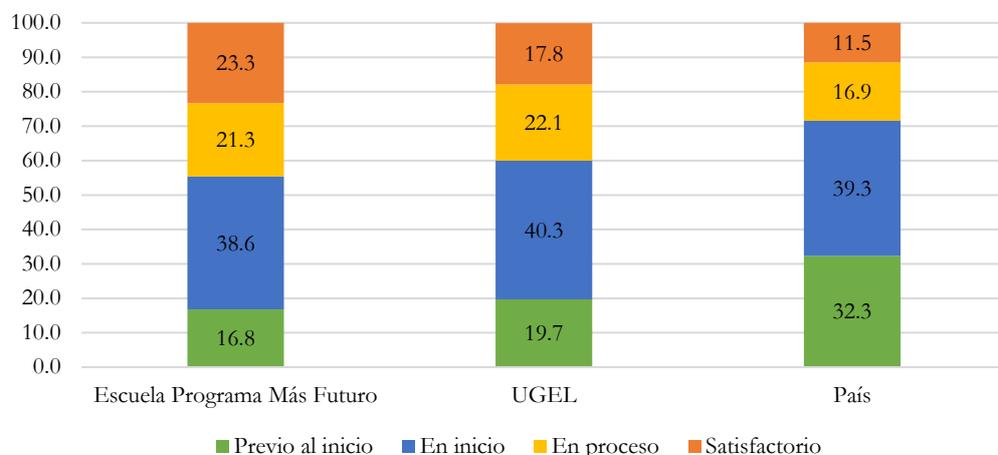
(distribución de alumnos evaluados de 2° año de secundaria según nivel de competencia alcanzado)



Fuente: Ministerio de Educación. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (s. f.)

Gráfico 2. Resultados evaluación censal 2016 Matemáticas

(distribución de alumnos evaluados de 2° año de secundaria según nivel de competencia alcanzado)



Fuente: Ministerio de Educación. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (s. f.).

Animados por estos resultados, los directivos de Ilender y ETM decidieron constituir la Asociación Más Futuro, entidad sin fines de lucro independiente creada con el objetivo de convertirla en una organización encargada de fomentar, desarrollar y canalizar iniciativas de RSC enfocadas en Educación en las empresas. Con ello se busca replicar el programa Más Futuro con el apoyo de otras organizaciones.

En este contexto, surge la necesidad de definir la estructura, estrategia y forma de operación de la Asociación Más Futuro para llegar a más empresas clientes que quieran adoptar un modelo de RSC con el programa, denominado también Más Futuro, que involucra la educación de los niños y jóvenes peruanos de estratos sociales de extrema pobreza o que se encuentran en estado de necesidad.

CAPÍTULO 2. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD

2.1. El crecimiento empresarial en Perú

Como es sabido, en nuestro país buena parte de las empresas no están debidamente formalizadas, incumpliendo los regímenes laborales y tributarios mínimos por ley. Podría decirse que estas empresas incumplen incluso con la valla mínima de RSC que una organización debe respetar: los derechos de sus trabajadores y la ley en general.

Fuera de este amplio grupo, en los últimos años, el número de empresas formales se ha incrementado a un ritmo promedio de 8% anual, como lo muestran los siguientes datos recogidos en por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) a diciembre 2015:

Tabla 3. Stock y flujo de empresas por año 2011 a 2015

	2011	2012	2013	2014	2015	15/14
Stock al inicio	1,374,278	1,478,220	1,634,504	1,778,377	1,883,531	5.9%
Altas	252,559	311,669	286,311	262,973	251,251	-4.5%
Bajas	120,066	144,508	153,514	163,729	162,531	-0.7%
Otros ingresos/salidas	-28,551	-10,877	11,076	5,910	70,741	
Stock al final	1,478,220	1,634,504	1,778,377	1,883,531	2,042,992	8.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

Tabla 4. Empresas según segmento empresarial 2014 a 2015

	No. Empresas 2014	No. Empresas 2015	Var. 15/14
Microempresa	1,787,857	1,933,525	8.1%
Pequeña empresa	77,503	89,993	16.1%
Gran y mediana empresa	11,380	12,494	9.8%
Administración pública	6,791	6,980	2.8%
Total nacional	1,883,531	2,042,992	8.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

De acuerdo al segmento empresarial, estas se distribuyen a nivel nacional y en Lima de la siguiente manera:

Tabla 5. Empresas según segmento empresarial en Lima

	No. Empresas 2015	No. Empresas Lima	% Lima
Microempresa	1,933,525	829,482	42.9%
Pequeña empresa	89,993	52,016	57.8%
Gran y mediana empresa	12,494	8,696	69.6%
Administración pública	6,980	645	
Total nacional	2,042,992	890,839	43.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

Más Futuro ha decidido orientar su servicio al segmento de la mediana y gran empresa, quienes crecieron en un 9.8% en el último año y están ubicadas en su mayoría en la ciudad de Lima. Cabe mencionar que, de acuerdo a ley, este segmento se refiere a empresas con una facturación anual a partir de 2,300 IUT.

Esta decisión se fundamenta en el hecho de que, dado el volumen de su operación, se trata de organizaciones con mayor solidez económica, capacidad financiera y de gestión, todo lo cual genera un entorno óptimo para poder desarrollar un programa de RSC a largo plazo, como lo demandan los programas del sector educativo, de forma exitosa.

2.2. Interés por la RSC en el Perú

Como señala el economista británico John Kay (2015), en una frase recogida en Argandoña (28 de junio de 2017):

La empresa con fines de lucro es, debe ser y seguirá siendo la institución central de la economía moderna. Pero esto no significa que el objetivo de la empresa con fines de lucro sea obtener un beneficio, del mismo modo que nosotros necesitamos respirar para vivir, pero respirar no es el objetivo de nuestra vida. El objetivo de la empresa es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades económicas y sociales, para crear un empleo satisfactorio y remuneratorio, para obtener rendimientos para sus accionistas y otros inversores, y para hacer una contribución positiva al entorno social y físico en el que opera.

Esta frase pone en relieve la trascendencia de su rol que, muchas veces, se pierde de vista. Un rol que va más allá de las paredes que rodean las fábricas y oficinas, y llega a abarcar entornos de responsabilidad económica, social, medioambiental e incluso ética, los cuales deben ser tomados en consideración para asegurar la sostenibilidad de la organización.

En este sentido, muchos empresarios y directivos han ido tomando conciencia de este rol y adoptando diferentes medidas al respecto. Así, en las últimas décadas, las iniciativas y programas de RSC han ido evolucionando en la forma en que son concebidas, enfocadas e implementadas. Ha pasado de ser una práctica filantrópica a una forma de gestión empresarial,

ligada a la planificación estratégica, involucrando a la Alta Dirección y debiendo reflejarse en todas las áreas y procesos de la organización.

Al igual que a nivel individual muchas empresas han incorporado diversas prácticas de RSC dentro de su gestión, también se han dado importantes avances en la consolidación y alineación de estos esfuerzos entre organizaciones.

En los últimos años han aparecido diversas entidades especializadas en RSC, ya sea con alcance local, nacional o internacional. Tal es el caso del Pacto Mundial, iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas lanzada en el año 2000; los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, iniciativa de la ONU que incluye una serie de objetivos y metas sobre la lucha contra el hambre, la pobreza, educación, entre otros; Business for Social Responsibility (BSR), fundada en 1992 en EEUU y que brinda productos y servicios a diversas empresas para ayudarlas en la consecución de sus objetivos respetando valores, personas, comunidades y el medio ambiente; el Instituto Ethos, fundado en Brasil en 1998 y que busca ayudar a las empresas en el enfoque de sus iniciativas de RSC a nivel del medio ambiente, derechos humanos, gestión sustentable, etc.; entre otros.

En el caso del Perú, en 1994 se funda la Asociación Civil Perú 2021, que como señalan Grupo Stakeholders S.A.C. & Gerencia de Comunicaciones de Perú 2021 (2014), su misión es “liderar al sector empresarial al logro de la visión nacional compartida, haciendo que la empresa actúe como agente de cambio para el desarrollo del país, incorporando la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta estratégica de gestión” (p. 6).

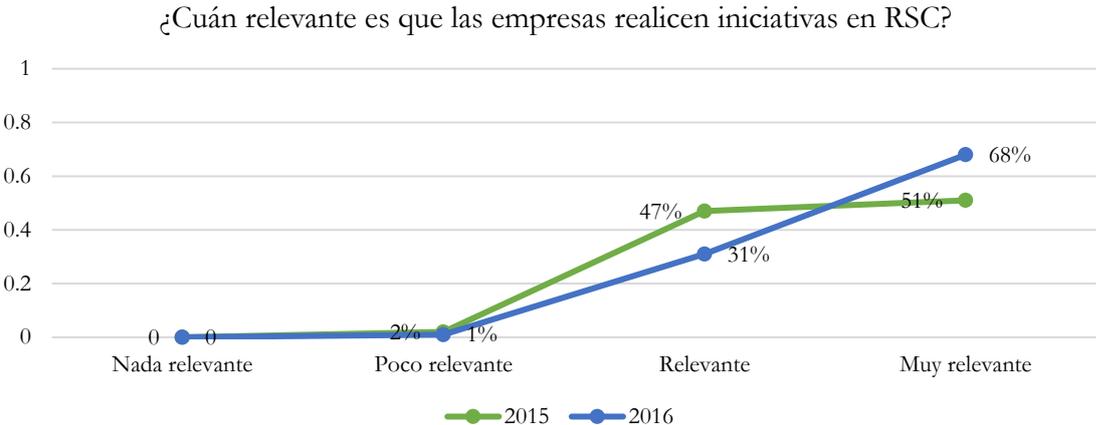
Asimismo, en nuestro país por parte del Gobierno Central se ha implementado a partir del 2011 el Programa Perú Responsable, como parte de la gestión del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Como se indica en Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s. f.), “el programa Perú Responsable, es un programa técnico-social a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), cuyo objetivo es promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) generadora de empleo decente” (párr. 1).

Otro mecanismo importante a través del cual el Gobierno Central está facilitando la ejecución de iniciativas de RSC es el de Obras por Impuestos (Anexo 2), correspondiente a la Ley N° 29230. Este permite a las empresas pagar hasta el 50% de sus impuestos mediante la ejecución de iniciativas que beneficien a diversas entidades públicas. Los proyectos podrán aplicar a esta modalidad, según se indica en Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (s. f. a) “siempre y cuando estén en armonía con las políticas y planes de desarrollo nacional, regional y/o local, y cuenten con la declaratoria de viabilidad en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones” (párr. 5). Si bien el gobierno cuenta con una lista de proyectos priorizados que la empresa privada puede financiar, también existe la opción que una empresa proponga un proyecto diferente, siempre que responda a las políticas y planes gubernamentales.

Todo ello ha generado un crecimiento importante en el número de empresas que considera relevante adoptar alguna iniciativa de RSC que les permita incrementar su rentabilidad, el valor de la imagen de su marca de cara al cliente o accionista, facilitar su gestión en el lugar donde operan, ganar solidez en cuanto a las evaluaciones que realizan sus clientes sobre ellos, enfocar más eficientemente sus esfuerzos en el desarrollo de la sociedad, entre otros.

Esto lo confirma el estudio (“Conozca la opinión”, 19 de septiembre de 2016) realizado por Global Research Marketing en 2016 a una muestra de 200 empresas medianas y grandes:

Gráfico 3. Relevancia de la RSC para la mediana y gran empresa 2015 - 2016

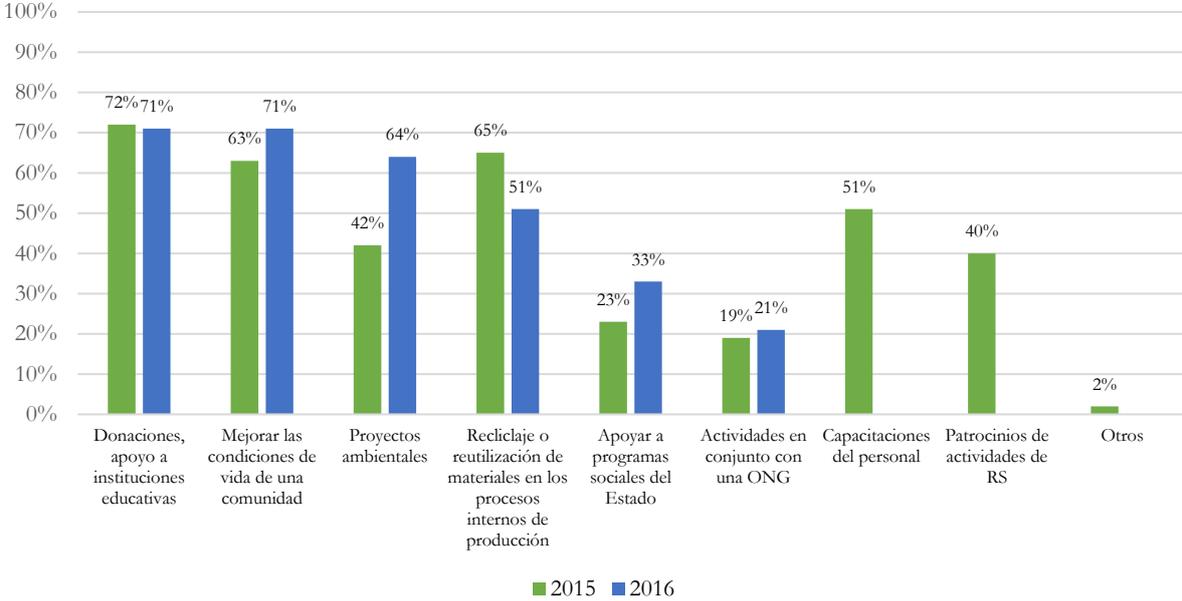


Fuente: “Conozca la opinión de las empresas peruanas sobre la responsabilidad social (19 de septiembre de 2016)

Sin embargo, este mismo estudio muestra que a pesar del muy alto interés mostrado por estas prácticas, el nivel de entendimiento sobre ellas demuestra ser aún limitado, ya que de acuerdo al tipo de actividades que son más realizadas y asociadas con la gestión de RSC, estas son más afines a aquellas de tipo filantrópico, como actividades aisladas, que no terminan de articularse con el negocio y partes interesadas de la compañía en general, lo que en estricto no constituye una gestión de RSC.

Gráfico 4. Relevancia de la RSC para la mediana y gran empresa por actividad

¿Cuál de las siguientes actividades realiza su empresa para la comunidad, Estado, medio ambiente?

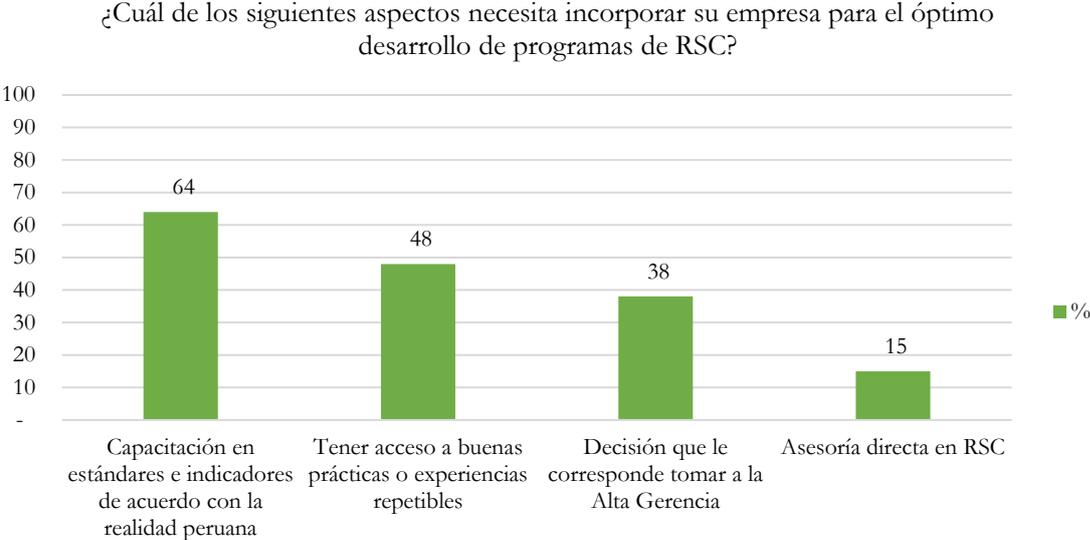


Fuente: “Conozca la opinión de las empresas peruanas sobre la responsabilidad social (19 de septiembre de 2016)

Sobre esto, hay que tener claro que la empresa misma es la que determina su RSC, ya que esta se deriva del análisis de su naturaleza, estrategia, modelo de negocio, necesidad del entorno, etc.; debiendo ser coherente con los demás ejes que la componen y buscar la sostenibilidad de la empresa (Argandoña, 28 de junio de 2017). En este sentido, emprender el desarrollo de la gestión de RSC debe partir de una decisión de la Alta Dirección que, evaluando los puntos indicados, considera conveniente y relevante invertir esfuerzos en ciertos aspectos.

Teniendo en cuenta esto, sin embargo, los mismos ejecutivos reconocen una limitación en cuanto a conocimientos relacionados a la gestión de RSC. Esto lo demuestra el estudio realizado por Global Research Marketing en 2016 (“RSE: Factor de desarrollo”, 7 de noviembre de 2016), donde se señalan alternativas de solución la capacitación en indicadores, acceso a buenas prácticas y asesoría directa como opciones para desarrollar óptimamente programas de RSC en sus organizaciones.

Gráfico 5. Alternativas para desarrollar óptimamente programas de RSC



Fuente: RSE: Factor de desarrollo. (7 de noviembre de 2016)

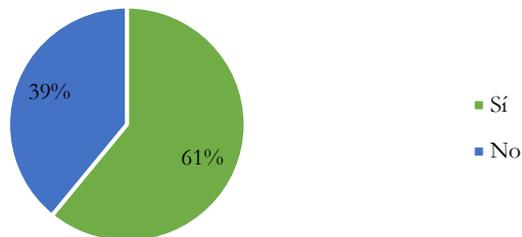
Asimismo, aunque no menos importante, también existe una presión de parte del consumidor peruano, quien está desarrollando una sensibilidad ante los signos de acciones de RSC. Esto lo demuestra una investigación realizada por Marquina (2009), donde:

La probabilidad de seleccionar una zapatilla aumenta cuando la empresa se preocupa por el medio ambiente o cuando trata bien a sus trabajadores o contribuye con programas de lucha contra la pobreza u ofrece productos de calidad o cuenta con productos atractivos e innovadores u ostenta el liderazgo en el sector. (p. 107)

De otro lado, de acuerdo a una encuesta (Anexo 3) especialmente elaborada para este documento, respondida por 23 empresarios y Gerentes Generales de diversos sectores (Anexo 4), la mayoría de ejecutivos encuestados se encuentra interesado en contar con un servicio de consultoría para desarrollar un modelo de gestión de RSC diseñado para su organización, siendo los principales criterios que valora: el ahorro de tiempo en el diseño y ejecución de estos programas, el aprovechamiento del *know how* de los expertos y la seguridad de estar en el camino correcto.

Gráfico 6. Interés por servicio de asesoría en RSC

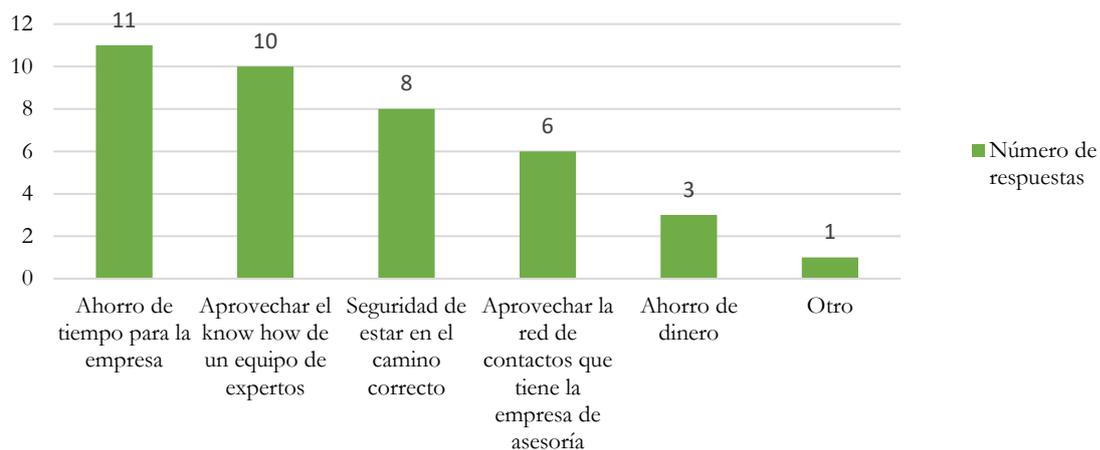
¿Le interesaría contar con un servicio de asesoría para desarrollar e implementar un programa de RS a su medida?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Ventajas valoradas del servicio de asesoría en desarrollo e implementación de RSC

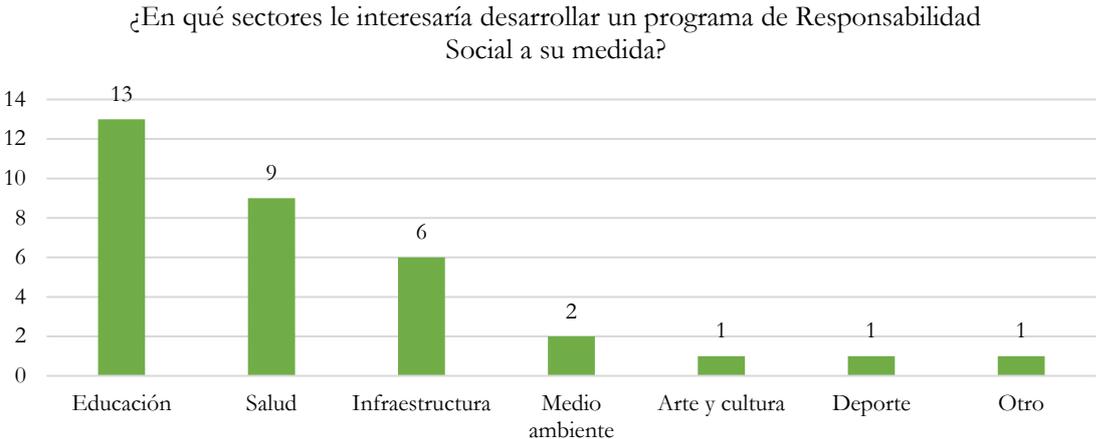
¿Qué ventajas encontraría en contratar este servicio frente a desarrollar un programa internamente?



Fuente: elaboración propia

Asimismo, al ser consultados sobre el sector en el cual les interesaría que se enfocara la gestión de RSC a desarrollar, el correspondiente a Educación alcanzó el mayor número de votaciones.

Gráfico 8. Interés por sectores para el desarrollo de RSC



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, de acuerdo con la información de PriceWaterhouseCoopers (2016) en la Encuesta de Empresas Familiares, existe un especial interés por las prácticas de RSC, particularmente en los sectores Educación y Salud en este grupo empresarial (Anexo 5).

De acuerdo a estos resultados, se observa que existe interés por parte del empresariado por contar con un servicio de consultoría en el desarrollo de modelos de RSC, y de todos los sectores, el de Educación es aquel que atrae el mayor interés.

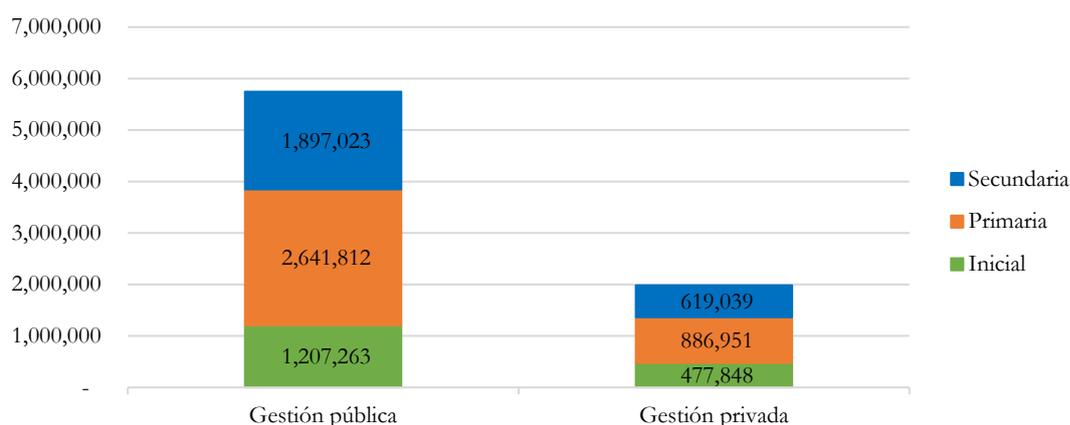
Asimismo, de acuerdo al creciente interés por implementar estas prácticas que se ha observado en los años anteriores, se puede estimar que esta tendencia seguirá en aumento tanto por el crecimiento natural del segmento empresarial, así como por las labores de promoción para la toma de conciencia sobre el impacto de la RSC que se llevan a cabo a distintos niveles tanto público como privado, y que ya están tomando fuerza en medidas concretas como beneficios tributarios o la posibilidad de obtener certificaciones al respecto.

2.3. La educación en el Perú

De acuerdo al Ministerio de Educación (2016a), en el último Censo Escolar, el Perú cuenta con una población estudiantil compuesta mayormente por estudiantes de Educación Básica Regular (EBR) de gestión pública.

Con una población educativa de 8'668,610 niños y jóvenes, 7'729,936 pertenecen a la EBR, y el 74% se encuentra matriculado en instituciones de gestión pública en cualquiera de los tres niveles (Inicial, Primaria y Secundaria) que esta abarca:

Gráfico 9. Número de alumnos matriculados por nivel de la EBR según gestión



Fuente: Ministerio de Educación (2016a)

Si bien en las últimas décadas los gobiernos han dado un importante impulso a la educación, esto se ha enfocado sobre todo en cuanto a infraestructura. Ello sin duda ha facilitado el acercamiento del sistema educativo y su cobertura al interior del país; sin embargo, la esencia de la educación, su calidad, es aún muy débil y por lo tanto el objetivo final de instruir y formar personas y ciudadanos íntegros sigue pendiente.

Esto lo muestran los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) y la correspondiente evaluación realizada en 2015. Según los resultados publicados por el Ministerio de Educación (2017), nuestro país se ubica en las últimas posiciones del ranking para las tres competencias evaluadas: científica, matemática y lectora (Anexo 6). Ello, dado que el 58%, 66% y 54% de nuestros estudiantes se ubican por debajo del nivel básico de desarrollo en cada una de estas competencias.

Asimismo, también en la última evaluación censal del Ministerio de Educación (2016a), se observa que el porcentaje de alumnos que alcanza los niveles esperados de competencia en comprensión de textos, matemática e historia, geografía y economía está aún muy por debajo de lo esperado.

Tabla 6. Alumnos que logran los aprendizajes del grado - Primaria

(% de alumnos de 2º grado de primaria participantes en evaluación censal)

	Comprensión de textos	Matemática
Perú	46.4%	34.1%
Área		
Urbana	50.9%	36.6%
Rural	16.5%	17.3%
Gestión		
Pública	44.3%	37.4%
Privada	51.8%	25.4%

Fuente: Ministerio de Educación (2016a)

Tabla 7. Alumnos que logran los aprendizajes del grado - Secundaria

(% de alumnos de 2° grado de secundaria participantes en evaluación censal)

	Comprensión de textos	Matemática	Historia, Geografía y Economía
Perú	14.3%	11.5%	15.0%
Área			
Urbana	15.8%	12.7%	16.4%
Rural	2.0%	2.5%	4.3%
Gestión			
Pública	10.2%	8.7%	11.5%
Privada	26.7%	20.0%	25.7%

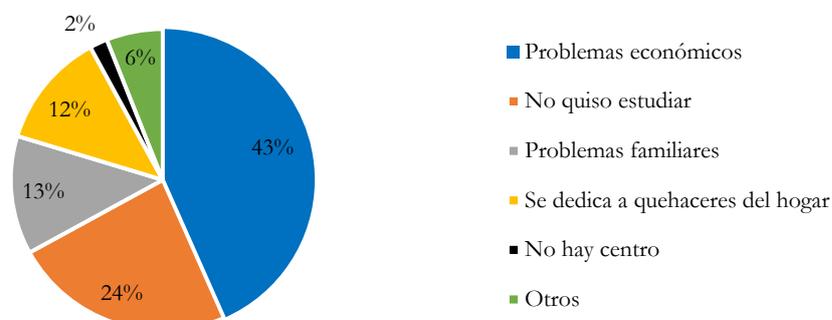
Fuente: Ministerio de Educación (2016a)

De otro lado, otros riesgos adicionales que llevan a limitar la calidad educativa y, más adelante, la calidad de vida de nuestro país, son las tasas de atraso y de deserción escolar. De acuerdo a la información del departamento de Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación (s. f.), el 76.6% de la población entre 12 y 13 años, y el 59.2% de la población entre 17 y 18 años había culminado el nivel de educación primaria y secundaria respectivamente. Esto nos indica que la diferencia, 23.4% y 40.8% presenta algún nivel de atraso en su educación o, en el peor de los casos, han desertado.

Si bien en los últimos años las tasas de atraso y deserción escolar han disminuido considerablemente, aún obtenemos unas cifras relevantes de niños y jóvenes que por diversos motivos ven truncada, o al menos retrasada, su educación y con ello sus posibilidades de mejorar sus condiciones de vida, ampliar sus oportunidades de desarrollo, explotar su potencial y contribuir a la sociedad.

De acuerdo a la información del Ministerio de Educación (s. f.), los principales motivos de deserción escolar son:

Gráfico 10. Distribución de la población con edades 13-19 por razón de deserción



Fuente: Ministerio de Educación (s. f.)

Todo esto resume un panorama muy desafiante desde el punto de vista de la instrucción; sin embargo, el reto también es importante desde la perspectiva de formación humana de todos los agentes involucrados en el sistema educativo: maestros, padres y alumnos. Ambas dimensiones son fundamentales para potenciar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de un individuo, y por lo tanto ninguna puede ser desatendida.

Las oportunidades de desarrollo crecen exponencialmente conforme una persona culmina cada nivel educativo. Y es que la deserción escolar incrementa las probabilidades de que un joven adopte comportamientos delictivos que refuercen la problemática dentro de su entorno familiar y social. Esto se puede confirmar a través de la data del Primer Censo Nacional Penitenciario, realizado el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), donde se observa que el 60.2% de las personas privadas de libertad no lograron culminar la EBR.

Tabla 8. Población penitenciaria según nivel de educación aprobado

Nivel de educación aprobado	Absoluto	Porcentaje
Sin nivel	1,675	2.3%
Educación inicial	106	0.1%
Primaria incompleta	11,762	15.9%
Primaria completa	6,897	9.3%
Secundaria incompleta	24,200	32.6%
Secundaria completa	20,293	27.4%
Superior no universitaria incompleta	2,572	3.5%
Superior no universitaria completa	2,795	3.8%
Superior universitaria incompleta	2,075	2.8%
Superior universitaria completa	1,673	2.3%
Postgrado	82	0.1%
Total	74,130	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

Sabiendo que la educación, no sólo a nivel de instrucción de contenidos (comunicación, matemáticas, entre otros) sino también como formación humana en valores y virtudes, es uno de los principales motores para el desarrollo de un país, el mejorar la calidad de la misma es una necesidad prioritaria no sólo para el Estado sino para la sociedad en general.

La situación educativa y de formación está tan desgastada que se nota a todo nivel: bajo nivel de logro de competencias de instrucción, grandes escándalos de corrupción, inseguridad ciudadana, violencia familiar, embarazo adolescente, constantes paros de diversos profesionales, especialmente médicos y maestros, que afectan significativamente la atención a los beneficiados por sus trabajos, entre otros.

Por ejemplo, durante el año 2017 se realizó una huelga nacional de maestros (Anexo 7) que, por diversos motivos, se prolongó hasta casi tres meses. A pesar del alto riesgo de que los alumnos pierdan el año debido a este paro, la resistencia de los maestros parecía fortalecerse e incluso en ocasiones se tornó violenta. Esta es una clara demostración de que hace falta

robustecer la formación en valores también en los maestros, así como reforzar el importante rol que cumplen dentro del desarrollo de la sociedad.

Si bien el Estado juega un papel fundamental en este problema, también lo hace la empresa privada, quienes a la fecha cuentan con una base limitada de personal adecuadamente calificada (personal y profesionalmente), viéndose muchas veces en la necesidad de optar por recursos extranjeros para el desarrollo de sus proyectos y la innovación, además de tener altos niveles de rotación. Asimismo, al encontrarse en un entorno inseguro donde la falta de valores conlleva a injusticias y corrupción, las empresas no encuentran las condiciones óptimas para el desarrollo de sus negocios.

Con el compromiso del gobierno y las empresas para revertir esta situación, se podrá contar una mayor base de personal calificado profesional y personalmente, tanto a nivel de alumnos, maestros y padres. Asimismo, podremos contar con entorno más confiable y seguro para disminuir la corrupción, fomentar la innovación, desarrollar nuevos mercados, mejorar la calidad de vida de la población, etc.

CAPÍTULO 3. COMPAÑÍA Y PRODUCTO

3.1. Descripción de la compañía

Más Futuro es una Asociación sin fines de lucro cuya misión es contribuir al desarrollo sostenible del Perú a través de la canalización de los esfuerzos de responsabilidad social de la empresa privada hacia el fortalecimiento de la formación de personas a través del sistema educativo público. En este sentido, la asesoría y las iniciativas de RSC llevadas a cabo por Más Futuro son exclusivamente centradas en educación, destacando especialmente la formación en valores y virtudes.

Como visión, busca ser una consultora eficiente y eficaz en el diseño y el desarrollo de programas de RSC dirigidos a fortalecer la educación en valores de los jóvenes estudiantes de colegios públicos del Perú.

3.2. Estrategia de negocio

La estrategia genérica de Más Futuro es de nicho, ya que se trata de una propuesta orientada a un segmento específico: RSC en el sector educativo público. De esta manera, se ofrece un programa base, que se detallará más adelante, con características esenciales que no pueden ser alteradas y con otras secundarias que se ajustan a la realidad de cada cliente y beneficiario, con lo cual el programa final único según sus necesidades y objetivos.

3.3. Posicionamiento

Para la mediana y gran empresa, Más Futuro es la consultora de proyectos de RSC en educación con soluciones que fortalecen la formación humana de los niños y jóvenes de escasos recursos, alumnos del sistema educativo público del Perú, porque cuenta con un programa integral, soporte de prestigio, resultados probados y una metodología de intervención directa y participación activa de los beneficiarios, todo lo cual asegura el compromiso y éxito de la iniciativa.

Para los beneficiarios (maestros, padres y alumnos), el programa Más Futuro es una oportunidad de empoderarse en el rol que tiene cada uno en la educación, esencial para mejorar su situación personal y social, a través del refuerzo de sus competencias y desarrollo de una visión de mediano y largo plazo.

3.4. Modelo de negocio

3.4.1. Propuesta de valor

Más Futuro ofrece una propuesta para dar respuesta a la inquietud del empresariado de desarrollar una gestión de RSC en sus organizaciones, enfocándola en uno de los principales motores de desarrollo del país, y que hoy en día muestra resultados preocupantes: la educación.

Se busca atender a las limitaciones en cuanto al conocimiento, tiempo y falta de red de contactos, entre otros, que tienen hoy los empresarios para desarrollar iniciativas de este tipo.

Esta propuesta se concreta en la oferta de un programa pre-diseñado de RSC en educación, que es ajustado a la realidad y objetivos de cada I.E., así como en el servicio de la implementación y seguimiento del desarrollo del mismo. De esta manera, se trabaja con la organización y los protagonistas por parte de la I.E. en el diseño final de su propio programa Más Futuro, mediante un proceso en el que los involucrados van adquiriendo el conocimiento sobre el mismo, de forma que al culminar la ejecución de este proyecto, esté en capacidad de desarrollar otros de RSC.

El programa denominado Más Futuro, cuyo primer piloto con la empresa Ilender ya ha obtenido sólidos resultados, cuenta con una estrategia orientada a beneficiar principalmente a niños y jóvenes de escasos recursos, ofreciéndoles un programa de educación en valores, así como el fortalecimiento de la instrucción en contenidos (Matemáticas y Comunicación). Paralelamente, el programa trabaja con maestros para fortalecer su metodología de enseñanza y empoderarlos en su rol como educadores; al igual que con los padres de familia, a quienes se les brinda orientación y herramientas para desempeñar mejor su papel de principales formadores.

Cada programa se soporta en la donación económica realizada por cada empresa que decide adoptar este modelo, que se destina principalmente a cubrir los gastos de libros y honorarios de los profesionales que ejecutan el programa.

El programa también recibe la inversión por parte de sus beneficiarios (alumnos, maestros y padres) en cuanto a tiempo, dedicación y los recursos para la ejecución de los talleres (cartulinas, lapiceros, equipos de sonido, almuerzos, etc.).

En este sentido, es clave la participación activa de los beneficiarios, desde el diseño hasta el monitoreo del programa, para asegurar su pertinencia para la atención de sus necesidades, y su compromiso.

En cuanto al diseño del programa (Anexo 8), su núcleo, que incluye ciertas características esenciales, no puede ser alterado. Estas características componen el soporte de la propuesta metodológica que asegura su adecuado funcionamiento y el logro de los objetivos planteados:

- Colegios públicos: Ya que concentran a la mayor cantidad de estudiantes y presentan con los niveles más bajos en logro de competencias. Asimismo, congregan a las

poblaciones de menores recursos y mayor riesgo por las condiciones de inseguridad, violencia, hogares disfuncionales, exposición a drogas y alcohol, entre otros.

- Maestros, padres y alumnos: dado que la educación y formación es un proceso continuo, dinámico, integral e influenciado por lo ocurrido tanto en el colegio como en el hogar, el programa involucra directamente, sin intermediarios, a los tres principales agentes de este proceso para lograr un alineamiento entre ellos, de manera que la formación impartida en un entorno pueda ser reforzada en el otro. Asimismo, con esto se busca generar empoderamiento en el rol correspondiente y sostenibilidad en el cambio, ya que brinda a los maestros y padres las herramientas requeridas para su gestión, pudiendo luego utilizarlas con sus demás alumnos y/o hijos.
- Formación en valores y virtudes: La inclusión no negociable de este módulo responde a que el programa parte de una visión humanista que busca una formación integral de la persona, no sólo su instrucción en cuanto a contenidos.
- Soporte de Editorial Tercer Milenio (ETM): Tanto para la ejecución de las actividades del programa como en el uso de los materiales educativos (libros), que son elaborados por ellos. Esto asegura una coherencia en la metodología específica y un estándar de calidad a lo largo de todos los programas implementados, lo cual no sería posible si es que se trabajara con diferentes proveedores en cada uno.

Por otro lado, los elementos periféricos del programa son definidos junto con la empresa cliente y los beneficiarios, tomando en cuenta su realidad empresarial, el contexto educativo de la zona específica, sus necesidades y los objetivos buscados.

En este sentido, el programa cuenta con una porción pre-diseñada y el personal con el *expertise* necesario para que las fases de desarrollo e implementación sean más fáciles y rápidas; y con una porción diseñada a la medida, haciendo que cada programa sea finalmente único en cada caso.

Entre los beneficios para la empresa cliente están, por un lado, la disminución de la inversión de tiempo requerido ya que dentro de las prestaciones de la propuesta de valor se incluye la gestión de trámites ante la UGEL y demás entidades que correspondan para las habilitaciones. Además, el hecho de que Más Futuro cuente con un equipo de profesionales con *expertise* en la materia que guíe al personal encargado por la empresa por el camino correcto; también genera una reducción importante de plazos.

Asimismo, existe una ventaja en cuanto al conocimiento técnico ofrecido, que se fundamenta también en que Más Futuro cuenta con el respaldo en materiales educativos y pedagogía de la editorial ETM (Anexo 9), quienes ofrecen textos organizados según la propuesta del Ministerio de Educación, las modificaciones del DCN 2015, las directrices de las Rutas de Aprendizaje, así como los niveles y desempeño de los Mapas de Progreso. Su equipo cuenta, además, con el asesoramiento de Fomento de Centros de Enseñanza (España), institución de gran prestigio

internacional en educación personalizada, que brinda asesoramiento a más de 250 entidades en más de 30 países.

Finalmente, al ser una Asociación sin fines de lucro, Más Futuro otorga a la empresa cliente un certificado de donación por el importe pagado por el programa, que luego podrá ser deducido de los impuestos en la declaración jurada del año fiscal, generando un ahorro de los mismos.

Otra posibilidad es que la empresa cliente decida acogerse al mecanismo de Obras por Impuestos, en cuyo caso Más Futuro otorgaría una factura por sus servicios, con la que el cliente podría pagar hasta el 50% de sus impuestos.

A nivel de los beneficiarios, las ventajas de este programa para los docentes se basan en el fortalecimiento de la gestión educativa de la escuela, progreso en su desarrollo profesional mediante facilidades de ascenso en la carrera pública magisterial y mayor empoderamiento como educadores.

Para los padres, se fortalece su rol como principales formadores, brindándoles mayores y mejores herramientas y guía para asumir esta responsabilidad. Adicionalmente, se genera alineamiento en la gestión educativa entre maestros y padres, haciendo más fuerte el impacto en la educación de sus hijos, que es una de sus principales preocupaciones.

Finalmente, para los alumnos, este programa representa la oportunidad de fortalecer su formación académica y personal, lo cual a su vez ampliará sus posibilidades de crecimiento y explotación de su potencial, mejorando sus condiciones de vida y contribuyendo más positivamente a la sociedad.

3.4.2. Aliados clave

Es fundamental buscar aliados que fortalezcan la imagen, transmitan confianza acerca de la correcta inversión del dinero recibido y den exposición a Más Futuro y su trabajo, de cara a conseguir más clientes y, por otro lado, que faciliten la operatividad de las iniciativas implementadas.

De acuerdo al primer aspecto es particularmente importante el nexo con asociaciones de empresarios e iniciativas de RSC en general, como Perú 2021, la Cámara de Comercio de Lima, MINEDU, Ministerio de Trabajo, entre otros. Asimismo, una vez que se tengan proyectos implementados, será importante trabajar con nuestros clientes para fomentar su postulación a concursos en programas de RSC como los que promueven la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), Perú 2021 o el Ministerio de Trabajo, en donde ellos obtienen reconocimiento por la iniciativa gestionada y Más Futuro también se ve beneficiada con mayor credibilidad y solidez sobre el trabajo desarrollado.

Sobre el segundo punto, es fundamental el soporte de las entidades gubernamentales de Educación como la UGEL de la zona que corresponda, la Dirección Regional de Educación

(DRE) y el propio Ministerio de Educación (MINEDU). Con este último, la propuesta de Más Futuro calza, además, para convertirse en un “Aliado por la Educación”, en tanto trabaja sobre dos de los cuatro ejes señalados como prioritarios por dicha institución: Revalorización del docente y Mejora de los aprendizajes. Convertirse en un “Aliado por la Educación” proporcionará a Más Futuro el soporte y la oportunidad para sumar esfuerzos con las demás organizaciones involucradas en este tipo de iniciativas.

También es crítico el apoyo de los participantes directos del programa: Directivos de la I.E, APAFA, docentes, padres y de los mismos jóvenes. Su involucramiento a lo largo del proyecto hará posible contar con un mejor conocimiento sobre sus necesidades principales, de forma que el proyecto final esté adecuadamente alineado, en forma y fondo, a atenderlas.

De otro lado, una alianza importante con el objetivo de contar con acceso a una amplia base de clientes potenciales son los diferentes gremios industriales, al igual que la Asociación de Empresas Familiares del Perú, quienes como se ha mencionado son un grupo especialmente interesado en adoptar prácticas de RSC en Educación.

Asimismo, también es fundamental conseguir estas alianzas con la finalidad de que los proyectos de inversión puedan también ser considerados dentro del mecanismo de Obras por Impuestos, en beneficio de los clientes de Más Futuro.

Finalmente, también es clave la alianza con el Ministerio de Trabajo, específicamente con el Programa Perú Responsable, participando en las actividades organizadas por ellos para ganar exposición y facilitando el acceso a empresas, clientes potenciales, que acuden a ellos al estar interesadas en desarrollar iniciativas de RSC.

3.4.3. Actividades clave

A nivel general, la actividad clave de la Asociación Más Futuro gira en torno al desarrollo e implementación de proyectos de RSC, que en este caso es un proyecto pre-diseñado que se amolda de acuerdo a la necesidad y requerimiento del cliente.

Este proceso contempla 4 fases: Investigación, diseño, implementación y ejecución y seguimiento. A su vez, en ellas existen actividades clave como:

Tabla 9. Actividades clave y responsables

Actividad clave	Responsable
<u>Diagnóstico y detección de problemas y necesidades:</u> tanto a nivel de la empresa cliente como de la I.E. y sus beneficiarios. Esto es clave para desarrollar un programa que sea relevante y oportuno	Equipo Más Futuro Docentes APAFA

	Empresa cliente
<u>Generación de motivación e involucramiento de las partes interesadas:</u> especialmente de los beneficiarios, quienes deben participar activamente del programa para permitir que se ejecute adecuadamente	Equipo Más Futuro Empresa cliente
<u>Monitoreo de las actividades implementadas:</u> asegurando que la secuencia de las mismas sea correcta, y realizando los ajustes que sean necesarios.	Equipo Más Futuro Docentes APAFA Empresa cliente
<u>Evaluación de resultados e impacto:</u> para verificar que se logre el cambio buscado en los beneficiarios, de forma que el programa de consolide e incremente su confiabilidad.	Equipo Más Futuro Empresa cliente

Fuente: elaboración propia

3.4.4. Recursos clave

Como organización dedicada al desarrollo e implementación de proyectos, el recurso clave está en el capital intelectual de los profesionales que la conforman. En nuestro caso, en expertos en gestión de proyectos de Desarrollo de Comunidades y Educación.

Por otro lado, como proyecto Más Futuro, el recurso clave lo conforman también los profesionales expertos de las capacitaciones y desarrollo de talleres, quienes son principalmente maestros y expertos en Educación y Orientación Familiar; y el material didáctico a ser utilizado en los programas, que es el soporte físico y guía tanto para alumnos como para maestros.

Otro elemento clave es el tiempo y participación de los beneficiarios. Es crítico generar una dinámica de compromiso con los protagonistas para que el programa tenga el efecto esperado, ya que son quienes dan continuidad a las herramientas brindadas, deciden asistir y, por lado de los padres, facilitan la asistencia de sus hijos. Además, en el caso de los docentes y padres, se requiere su involucramiento para contar con materiales (papeles, plumones, etc.) y snacks para los programas.

Finalmente, es fundamental el trabajo con los directivos y APAFA, especialmente en la fase inicial, para hacer el despliegue del proyecto y ganar la confianza de los beneficiarios.

Quién

3.4.5. Relaciones con clientes

Las relaciones con nuestros clientes son cara a cara, personalizadas y muy cercanas, ya que se trata de la venta de un programa y servicio que es personalizado, y para lo cual se requiere mucha información de la organización, su operación, *stakeholders*, clientes, comunidad, entorno educativo, etc. Para ello, el Coordinador de Proyecto será el nexo directo y constante de comunicación entre Más Futuro y el cliente durante el desarrollo del mismo.

Las relaciones con el cliente son, inicialmente, a nivel de la Alta Dirección y/o Gerencia General, ya que es fundamental contar con su apoyo para asegurar el éxito del diseño e implementación de este tipo de gestiones. Además, porque, como ya se ha mencionado, la decisión de la implementación de la gestión de RSC debe partir de la Alta Dirección. Posteriormente las coordinaciones de la operatividad del proyecto se harán con las personas que la Alta Dirección y/o Gerencia General designen; sin embargo, la rendición de cuentas sobre sus resultados y avances también se mantendrá a nivel de la Alta Dirección y/o Gerencia General.

Asimismo, se trata de relaciones de mediano a largo plazo que constituyen la clave para el éxito de los programas diseñados e implementados.

Por otro lado, las relaciones con los beneficiarios también son muy cercanas y críticas, ya que son ellos quienes también cofinancian el programa y, con su participación y compromiso, permiten alcanzar sus objetivos. Para ello, se involucra a la Dirección de la I.E., docentes y APAFA desde el proceso de elección de I.E. en la que se trabajará, durante la elaboración del programa de trabajo y a través de reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación sobre el avance.

Cabe destacar que durante la ejecución del programa el contacto con los beneficiarios es directo, y a su vez su participación es muy activa. De esta forma que se sienten dueños del programa y fortalecen su compromiso.

3.4.6. Canales

La venta será realizada directamente por la organización, sin intermediarios y por una persona con competencias tanto comerciales, de relaciones públicas y de un alto conocimiento técnico en cuanto a RSC y Educación, que son los ejes principales de los programas Más Futuro.

El proceso de promoción se hará explotando redes contactos a quienes se les contactará a través de correo electrónico, llamadas y con el soporte de una página web. Asimismo, con la participación en conferencias y encuentros de empresarios y RSC tanto como asistentes y como expositores.

Luego, el proceso de venta será a través de reuniones a cargo del Gerente General, quien es una persona que cumple con las competencias arriba indicadas, con el Directivo de la empresa cliente para iniciar el proceso de venta.

Por otro lado, la presentación del proyecto a los beneficiarios se hará desde la etapa de Diseño del mismo, durante la búsqueda de la I.E. en donde se trabajará. Aquí se generarán reuniones con la Dirección de la I.E., docentes y APAFA para presentar la iniciativa, levantar sus necesidades y conocer su nivel de apertura y disponibilidad hacia ella. Esta fase es, además, muy importante para desarrollar un programa que cuente con la debida aceptación y compromiso de sus protagonistas y beneficiarios.

Aquí los responsables de entablar y mantener estas comunicaciones son el representante designado por la compañía cliente y el coordinador del proyecto.

3.4.7. Segmentos de clientes

Más Futuro se orienta, hacia empresas medianas y grandes que tengan interés en implementar o fortalecer su gestión de RSC mediante programas enfocados en Educación. En este sentido, busca atender la problemática de la falta de conocimiento en cuanto al desarrollo y manejo de RSC en este sector, dado que en general las empresas no cuentan con profesionales especializados en ello, mientras que Más Futuro cuenta con un equipo experto en la materia.

Asimismo, alivia las limitaciones en cuanto a tiempo y recursos humanos que la empresa debe designar para el proyecto, ya que Más Futuro cuenta con equipo, red de contactos y alianzas estratégicas ya establecidas, al igual que un modelo con resultados probados que facilitará el proceso de implementación para el cliente.

Asimismo, y de forma más amplia, busca promover el interés por el desarrollo de la RSC, especialmente enfocado en Educación, en las empresas medianas y grandes que actualmente no encuentran el beneficio de esta gestión.

Por otro lado, a nivel de los beneficiarios, el programa Más Futuro se orienta a escuelas del sector público, en donde existen tres agentes:

- Docentes: Profesionales en educación que, si bien pueden buscar mejorar su desempeño, tienen escasa actualización de su gestión educativa debido a limitados medios. Son agentes críticos en la formación de niños y jóvenes, especialmente en aquellos con cuyos padres están alejados y/o desentendidos de su rol.
- Padres: La mayoría de escasos recursos, sólo con EBR. Si bien buscan mejorar la educación de sus hijos, la necesidad económica genera que ellos mismos impidan que esta se desarrolle adecuadamente. Requieren orientación para guiar y apoyar a sus hijos y no tienen una dirección profesional sobre cómo hacerlo. Muchos de ellos delegan su rol de formadores en el hijo mayor u otro familiar (tío, abuelo, etc.)

- Alumnos: Niños y jóvenes con gran potencial para desarrollarse a futuro, pero que, debido a la falta de dirección y débil formación académica y personal, se encuentran en riesgo de truncar estas posibilidades. Incluso en algunos casos se ha perdido la perspectiva de desarrollo académico más allá de la secundaria, y de desarrollo profesional más allá de oficios (mototaxista, comerciante en mercado, etc.). Por su situación económica viven en entornos de riesgo (delincuencia, pandillaje, drogas, etc.)

Teniendo en cuenta tanto el cliente como los beneficiarios, cada uno asume un rol diferente con respecto al programa:

Tabla 10. Dinámica de cofinanciamiento y beneficios del programa Más Futuro

	CLIENTE	BENEFICIARIO		
Quién es	Empresa privada	Directivos y docentes	Padre de familia	Alumno (niño/adolescente)
Qué se le pide	Dinero Tiempo Personal	Tiempo Dedicación Materiales	Tiempo Dedicación Almuerzos y snacks Materiales	Tiempo Dedicación
Qué recibe	Programa de RSC Mejora en reputación e imagen Mayor compromiso de <i>stakeholders</i> Mejora en entorno Más base de consumidores Mejores colaboradores	Formación académica y humana Materiales didácticos Asesoría profesional Alineamiento de crianza Mejora en carrera pública magisterial Incremento salarial Empoderamiento como maestro	Guía y herramientas para crianza Empoderamiento como padres Alineamiento de crianza Más compromiso de maestros y alumnos Visión de mediano/largo plazo Exoneración de cuota APAFA	Formación académica y humana Materiales didácticos Mejora en prácticas de docentes Empoderamiento personal Visión de mediano/largo plazo

Fuente: elaboración propia

3.4.8. Costos

El costo de ventas es el factor más significativo dentro de la estructura, y este se puede descomponer en los costos generales del programa (talleres, horas de capacitación, sesiones de seguimiento, etc.) y el costo variable (material educativo para cada alumno). Dado que el modelo de Más Futuro está organizado en base a proyectos, estos costos sólo aparecerán a medida que se concreten los acuerdos de implementación.

Sin embargo, Más Futuro podrá generar economías de escala en algunos costos directos a los proyectos, principalmente el del personal Encargado de Proyecto, ya que podrán diluirse entre ellos a medida que se implementen.

En cuanto a los gastos de administración y venta, el factor más importante es el de personal.

3.4.9. Ingresos

Una vez definidos los detalles del programa contratado, se confirmará al cliente un monto de inversión por joven participante.

El modelo podrá generar economías de escala y sinergias, para Más Futuro, en la medida que los proyectos implementados permitan negociar mejores precios con ETM en cuanto a materiales y honorarios de capacitadores. Asimismo, permitirá diluir costos directos de los proyectos entre ellos a medida que se contratan más. Esto último se impulsará buscando conseguir proyectos en colegios de zonas cercanas o en principio dentro de Lima, de forma que un Encargado de Proyecto pueda monitorear de tres a cuatro proyectos.

Asimismo, dado que el mismo proyecto tiene una porción de costos fijos, la tarifa por alumno será menor a medida que el programa abarque una mayor cantidad de estudiantes. Esto significa que el cliente podrá beneficiar a una población más grande por una tarifa unitaria cada vez menor.

CAPÍTULO 4. LA ATRACTIVIDAD DEL PROGRAMA MÁS FUTURO

En base a las características expuestas, a continuación, se analiza la atraktividad de desarrollar un programa como Más Futuro:

4.1. Amenaza por ingreso de nuevos competidores

Como organización, la amenaza de nuevos competidores es media ya que, si bien no se requiere una fuerte inversión económica o tecnológica para iniciar un negocio de consultoría y desarrollo de proyectos, la barrera más significativa proviene del nivel de conocimiento y prestigio que se requiere de los miembros del equipo para adquirir la confianza de los clientes. Dado que el servicio que se ofrece involucra un compromiso de mediano a largo plazo, es fundamental contar con un equipo técnico y experiencia sólidos que avalen la oferta.

Aquí destaca la presencia de actuales proveedores (consultores), quienes vienen a ser potenciales competidores si es que deciden independizarse una vez que alcanzan cierto nivel de manejo en el entorno empresarial y educativo.

Desde la perspectiva de los beneficiarios, la amenaza de ingreso de otros programas es prácticamente nula, ya que en general el sector educación se encuentra muy desatendido, y en todo caso las iniciativas que se desarrollan son a nivel superficial (Infraestructura, equipamiento, etc.). Asimismo, son escasos los programas que involucran el proceso educativo en sí, y en caso se den, están enfocados a la instrucción de contenidos, no a la formación en valores como lo desarrolla Más Futuro.

4.2. Poder de negociación de los proveedores

Como programa, por un lado, se encuentran los profesionales en RSC, de proyectos y educación, quienes brindan sus servicios y tienen un alto poder de negociación por ser relativamente escasos, sobre todo los primeros, y ser ellos mismos el recurso clave para el éxito del servicio. Adicionalmente, sus honorarios representan uno de los costos más importantes del proyecto. Un aspecto positivo es que el creciente interés por la RSC haría incrementar la cantidad de profesionales en este tema, por lo que puede esperarse que la oferta de especialistas en esta rama se ampliará.

De otro lado se encuentran los proveedores de materiales educativos, que constituyen otro pilar sobre el que se soporta el proyecto. Su poder de negociación también es alto, ya que nos referimos a un reducido grupo de editoriales de cierto nivel de calidad que atienden

a una gran cantidad de instituciones educativas, y frente a ellas, los volúmenes manejados por cada proyecto Más Futuro no vendrían a ser muy significativo. Sin embargo, Más Futuro cuenta con una alianza con ETM, de forma que el riesgo derivado de la escasez y alto poder de negociación de las editoras está controlado.

4.3. Competidores existentes

Como organización, involucra en general a empresas consultoras y consultores independientes que desarrollan programas de RSC personalizados para cada empresa cliente, Organizaciones sin fines de lucro que ofrecen programas pre-elaborados a los cuales se les pueden hacer adaptaciones y, finalmente, los clientes mismos, ya que también está la posibilidad de que ellos mismos decidan desarrollar internamente su gestión de RSC y, por lo tanto, prescindan de los servicios de un tercero.

Como iniciativa, considerando las características del programa Más Futuro, uno de los competidores más cercanos es la propuesta de Empresarios por la Educación – ExE (s. f.) que

Es una asociación civil sin fines de lucro que busca contribuir en el mejoramiento de la educación pública nacional, a través de la articulación de esfuerzos del sector privado, público y la sociedad en general.

Ellos ofrecen programas enfocados específicamente al sector educativo. Sin embargo, está enfocado sólo en la instrucción de contenidos (Matemáticas y Comunicación), sin contemplar el eje de formación en valores. Asimismo, su intervención es sólo a nivel de docentes y no involucra a los alumnos ni padres. Finalmente, los materiales educativos que utilizan son desarrollados por el propio equipo de ExE junto con profesionales en educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, los que no cuentan con un respaldo académico tan sólido como los de ETM.

Por otro lado, se encuentra la propuesta de Aprendamos Juntos: una organización sin fines de lucro que trabaja con niños entre tres y ocho años con dificultades de aprendizaje, junto con sus maestros y padres. Como indica Aprendamos Juntos (s. f.) su objetivo es reforzar las “competencias básicas para aprender a leer, escribir y realizar operaciones de razonamiento lógico y matemático” (párr. 1). Este programa realiza una labor psicopedagógica para atender casos puntuales; sin embargo, no desarrolla directamente la formación en valores ni la instrucción de contenidos.

Teniendo esto en cuenta, la propuesta de Más Futuro se constituye como la única orientada a desarrollar centralmente la formación en valores de una forma integral, pudiendo abarcar amplios rangos de edad e involucrando a todos los agentes que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje: maestros, padres y alumnos.

4.4. Poder de negociación de los clientes

La base potencial de clientes que puedan adoptar el programa está compuesta por todas las empresas que se encuentran interesadas en desarrollar y/o fortalecer su gestión de RSC en Educación y que además estarían interesadas en contratar el servicio de un tercero para obtener orientación sobre el tema. Esto constituye una plataforma muy diversa que involucra miles de entidades.

En cuanto a su poder de negociación, durante el proceso de venta este es bajo ya que en el mercado existen pocas alternativas como las que ofrece Más Futuro sobre las que el cliente pueda escoger, salvo que opte por desarrollar un programa totalmente a medida con consultores independientes, en cuyo caso la inversión de tiempo y dinero es mayor.

Adicionalmente, una vez que el programa es contratado y se implementa, este poder de negociación es aún más bajo ya que es un contrato de mediano a largo plazo, donde cada proyecto tiene un horizonte de tiempo estimado entre tres y cinco años, y la posibilidad de cambio de proveedor manteniendo las mismas condiciones son reducidas.

Finalmente, hacia el final del programa, el poder de negociación es alto ya que se espera que el cliente haya desarrollado el *know how* para independizarse del proveedor del programa y pase a gestionar la RSC internamente.

Por otro lado, a nivel de los beneficiarios, se trata de un programa atractivo ya que el costo de oportunidad por su participación es bajo, y el beneficio es de muy alto impacto y de largo plazo. No obstante, la dificultad para la adopción inicial es alta, debido a un posible escepticismo de los beneficiarios y problemas económicos que no les permiten disponer del tiempo para los talleres. Por ello, en la etapa de despliegue es fundamental la colaboración de Directivos y APAFA para gestionar y tangibilizar beneficios.

4.5. Amenaza de sustitutos

Se da principalmente por la adopción de prácticas aisladas de RSC y/o programas en otros sectores (salud, deporte, economía familiar, etc.).

No obstante, al ser la educación una prioridad reconocida tanto por el Estado como por el empresariado, un proyecto como Más Futuro asume más relevancia entre estas opciones.

4.6. Conclusión

En conclusión, la atractividad de desarrollar un programa como el propuesto es alta, ya que se enfoca en un sector que es prioridad para el Estado y el empresariado, pero que al mismo tiempo se encuentra muy desatendido.

Adicionalmente, porque la oferta de Más Futuro se perfila sólida y única su categoría, con resultados probados y con pilares metodológicos que aseguran resultados sostenibles: foco en formación en valores, trabajo directo, participación activa de todos los involucrados y alianza estratégica con una editorial de materiales de calidad.

CAPÍTULO 5. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

5.1. Cliente

Dada la naturaleza del programa ofrecido, Más Futuro se orienta hacia organizaciones de mediano y gran tamaño, ya que las iniciativas de RSC y especialmente aquellas del sector educativo requieren un esfuerzo de mediano a largo plazo.

De acuerdo a los estudios presentados, prácticamente la totalidad de las empresas de dichos sectores reconocen el interés en implementar iniciativas de RSC y, por otro lado, según la encuesta aplicada, el 61% de directivos estarían interesados en contratar un servicio de parte de un tercero para desarrollarlas. Esto da un mercado potencial en el segmento de mediano y gran tamaño de 7,621 empresas a nivel nacional, y que creció a un ritmo de 9.8% en el último año.

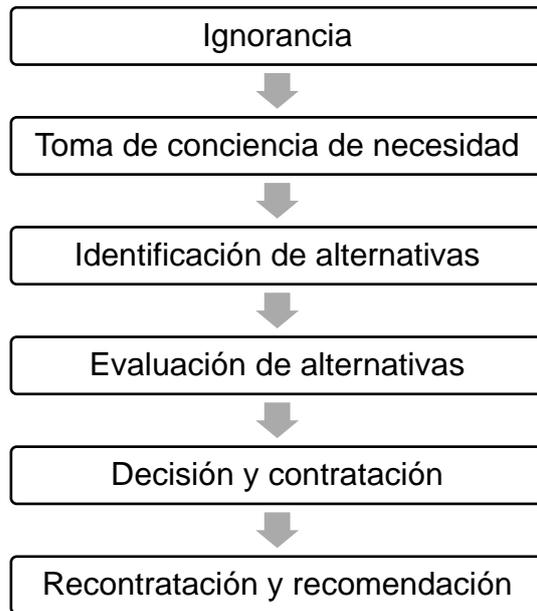
De este amplio grupo, Más Futuro enfocará inicialmente sus esfuerzos iniciales en empresas familiares, debido al interés particularmente alto que demuestran en estas prácticas.

Por otra parte, de acuerdo al Censo Escolar 2016, se cuenta con una población de potenciales beneficiarios compuesta por 5'746,098 alumnos, 342,346 docentes y 81,208 escuelas de la EBR pública.

5.2. Actividades claves para la venta

En base a las etapas del proceso de venta, las actividades relacionadas se desarrollarán son:

Gráfico 11. Fases del proceso de venta



Fuente: elaboración propia

5.2.1. Etapa 1: de la ignorancia a la toma de conciencia de necesidad

Se refiere a lograr que los clientes potenciales tomen conciencia, en primer lugar, de la necesidad general de desarrollar iniciativas de RSC y, en un segundo lugar, que estas sean enfocadas en el sector educación.

En este punto, como se ha indicado, la relevancia de la RSC para el segmento de la mediana y gran empresa es clara para el 99% de los casos, y también existe importante interés por el desarrollo de iniciativas en el sector educativo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

De esta manera, dado que la conciencia de la necesidad de la RSC ya está establecida en la gran mayoría de organizaciones, especialmente las familiares, el principal esfuerzo de Más Futuro se dará en encausar dicho interés en el sector Educativo a través del primer acercamiento, en eventos y encuentros de RSC, información publicada en su página web y visitas de venta. Para las visitas se buscará contar con bases de datos obtenidas, por ejemplo, de la Asociación de Empresas Familiares.

El primer acercamiento se hará mediante presentaciones en donde se mostrarán datos sobre la situación educativa actual, efectos de la misma en la sociedad en general y realidad empresarial. Asimismo, su relación con las prioridades establecidas por el gobierno (por ejemplo, la iniciativa Aliados por la Educación o el programa Perú Responsable, mecanismo Obras por Impuestos), el compromiso con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la responsabilidad del empresariado en la problemática.

Con esto se busca fortalecer la idea de que la educación es un sector que, además de la clara necesidad que presenta, es una prioridad en que el sector privado juega un rol crítico para la solución.

5.2.2. Etapa 2: de la toma de conciencia de necesidad a la identificación de alternativas

Una vez que el cliente potencial ha tomado conciencia de su necesidad, la del sector educativo y su responsabilidad sobre ello, Más Futuro debe estar disponible y a la vista para ser identificado y considerado como alternativa de solución concreta.

Para ello, las actividades comerciales en esta etapa consistirán en la participación en eventos y encuentros de RSC como asistentes o expositores, con la finalidad de presentar su propuesta, reforzar la red de contactos e identificar potenciales clientes.

En este punto también es importante la recomendación que otorguen los clientes actuales.

Asimismo, contar con el soporte de una página web y el manejo de una red de contactos para agendar visitas. En la primera visita se mostrará un video sobre las iniciativas implementadas que incluya los testimonios de los agentes involucrados (personal de las empresas clientes, maestros, padres, alumnos), se llevarán muestras de los materiales educativos utilizados y se agendarán visitas con los clientes potenciales a un colegio en donde se desarrolle el programa para que lo conozcan directamente.

5.2.3. Etapa 3: de la identificación de alternativas a la evaluación de alternativas

Una vez que los clientes potenciales conozcan la propuesta de Más Futuro, que será entregada y presentada personalmente en una reunión, para desarrollar su preferencia con respecto a la competencia se destacarán los siguientes aspectos como diferenciadores de la propuesta de valor:

- Formación en valores y virtudes para los alumnos
- Programa de trabajo integral que involucra a directores, maestros, padres y alumnos. Esto impacta directamente en su autosostenibilidad a futuro
- Resultados probados y exitosos, fundamentados en la Evaluación Censal realizada por el MINEDU, Evaluaciones de la I.E., mejoras desarrolladas en la I.E., testimonios de involucrados y la participación de nuestros clientes en concursos de iniciativas de RSC
- Sólido respaldo institucional, ya que es un programa reconocido por el MINEDU y que otorga beneficios a los docentes en la Carrera Pública Magisterial
- Rapidez de implementación ya que se trata de un programa pre-diseñado

- Flexibilidad de implementación: dado que el contenido de Formación en Valores no está contemplado dentro del currículo nacional (Anexo 10), no es necesario ajustarse su calendario (por ejemplo, a marzo) para dar inicio al programa.
- Apoyo para la adopción del mecanismo Obras por Impuestos

5.2.4. Etapa 4: de la evaluación de alternativas a la decisión y contratación

Adicionalmente a los aspectos diferenciadores del modelo Más Futuro, durante la propuesta se destacarán los atributos valorados por las empresas, que las llevan a contratar este servicio (mostradas en el Gráfico 7).

De ellas se destacará principalmente la seguridad de estar en el camino correcto, como consecuencia del aprovechamiento del *know how* de expertos, que a su vez también genera un importante ahorro de tiempo para el diseño y ejecución del proyecto.

Una vez entregada la propuesta, los esfuerzos comerciales consistirán en hacer seguimiento al cliente sobre su decisión mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos.

5.2.5. Etapa 5: de la contratación a la recontractación y recomendación

Una vez contratado el primer programa Más Futuro, el lograr la contratación de un nuevo programa por parte de la misma empresa o que ella recomiende a Más Futuro a otra, estará basado principalmente en la satisfacción alcanzada durante la prestación del servicio, la calidad de ejecución del proyecto y sus resultados.

Por ello, como parte de la operatividad del proyecto, se manejarán cronogramas y acuerdos de trabajo que sirvan de marco de referencia y guíen las acciones, y al mismo tiempo indicadores de gestión sobre su avance y los resultados alcanzados.

Adicionalmente, como parte de la gestión comercial, de acuerdo a los hitos en los avances del proyecto se aplicarán cuestionarios de satisfacción acerca del servicio brindado, lo que permitirá contar con retroalimentación sobre el mismo. También se motivará a las empresas clientes a participar en concursos sobre iniciativas de RSC, donde ellas puedan ganar exposición sobre lo que realizan y, al mismo tiempo Más Futuro pueda lograr lo mismo y afianzar su posición en el sector.

5.3. Estimaciones de ventas (donaciones)

Las donaciones se estiman por número de alumnos beneficiados. Se estima que por proyecto ejecutado con cada empresa se llega a unos 215 alumnos (cálculo basado en un alcance de un grado con dos turnos – mañana y tarde – y cinco secciones de aproximadamente 21 alumnos cada una).

Como objetivo para los primeros tres años de actividad de Más Futuro, se ha propuesto implementar 10 proyectos, lo que significa aproximadamente tres proyectos nuevos cada año. Teniendo esto en cuenta, la proyección de donaciones para los primeros tres años es:

Tabla 11. Estimaciones de donaciones

	Año 1	Año 2	Año 3
Alumnos beneficiados directamente	860	1,505	2,150
Proyectos (Aprox. 215 alumnos cada uno)	4	7	10
Donación total *	S/ 654,978	S/ 1,076,587	S/ 1,471,673

* Donaciones estimadas con el 100% de Programas completos (Valores + Comunicación + Matemática)
Fuente: Elaboración propia

5.4. Estrategia de precios

Más Futuro presentará tres alternativas generales de programas pre-diseñados, cada uno con un precio diferente. Para efectos de cálculo y costeo con el cliente se manejará una tarifa anual por alumno beneficiado, cuya forma de cálculo es:

$$\text{Precio por alumno} = \text{Costos directos por alumno} + \text{Costos indirectos totales} + \text{Margen}$$

4 (Año 1), 5 (Año 2) y 6 (Año 3)

En cuanto a la asignación de costos indirectos totales, se ha definido establecer un punto de equilibrio en cuatro, cinco y seis proyectos para los primeros tres años respectivamente. En el caso del primer año, se parte de cuatro ya que es el estimado de programas que se implementarán en ese periodo, y en base a ello se proyecta cubrir los costos fijos de la organización. Esto permite contar con ratio de inversión neta del 68% en el Programa completo (con un estimado de 215 alumnos participantes). Es decir, de cada sol recibido como donación, 68 centavos se destinan directamente al proyecto.

Para los años siguientes, se ha determinado una asignación menor de costos fijos, repartiéndolos entre más proyectos, de forma que las tarifas de donación por alumno disminuyan y alcancen un ratio de inversión neta del 73% y 76% en el segundo y tercer año respectivamente.

Asimismo, para los tres años, el margen se ha establecido en 10 soles anuales por alumno beneficiado. Esto permitirá a la organización generar un fondo para la mejora de su gestión e inversión requerida para su crecimiento.

El detalle de la estructura de costos de los programas se puede revisar en el Anexo 11. En base a dicha información, unos precios referenciales para los tres primeros años en base a un programa de 215 alumnos del Programa Completo (Formación en valores + Comunicación + Matemáticas), ejecutándose dentro de la ciudad de Lima, serán:

Tabla 12. Precios referenciales anuales por alumno (soles)

	Año 1	Año 2	Año 3
Tarifa de donación por alumno (anual)	S/ 762	S/ 715	S/ 684

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que a medida que se desarrollan más programas, los costos fijos de la organización se diluirán entre más proyectos, por lo que la tarifa de donación por alumno podrá seguir disminuyendo.

Asimismo, las tres alternativas de programas presentadas, como se ha indicado, son implementadas de acuerdo a los detalles acordados con la empresa cliente. Dichas adecuaciones pueden alterar el precio, pero a nivel de costos directos, con lo cual el margen de contribución por alumno beneficiado se mantiene.

CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Proceso de trabajo

Teniendo en cuenta que la actividad clave del negocio es el desarrollo e implementación de proyectos, para atender la necesidad e interés de aportar positivamente a la educación a través de iniciativas de RSC, el proceso de trabajo involucra cuatro grandes fases:

Gráfico 12. Fases del servicio brindado por Más Futuro



Fuente: elaboración propia

6.1.1. Investigación

Tiene una duración aproximada de un mes. Incluye las siguientes actividades:

- Levantamiento de información de la empresa, *stakeholders*, entorno y problemática a través de diversos medios como entrevistas, *focus groups*, revisión de documentación, observación, entre otros.
- Identificación de Instituciones Educativas candidatas sobre las cuales trabajar, en base a una evaluación general de la información brindada por UGEL y entrevistas con los Directivos de las I.E., docentes y APAFA ya que esto permitirá obtener información de primera mano sobre su realidad e involucrarlos desde el inicio en el programa. En estas reuniones también se recogen las sugerencias sobre los grados en los cuales intervenir, de acuerdo a la necesidad que ellos hayan identificado. Asimismo, se evalúa la apertura y disposición de los involucrados para el desarrollo de un programa de este tipo.
- Análisis de la problemática de cada Institución Educativa
- Integración de la información recabada
- Obtención de conclusiones
- Diagnóstico de la situación inicial
- Identificación de oportunidades

6.1.2. Diseño del programa

Tiene una duración aproximada de un mes. Incluye las siguientes actividades:

- Elección de la Institución Educativa sobre la cual trabajar, de acuerdo a los criterios determinados por el cliente y las necesidades de las I.E. propuestas. En este aspecto es necesario contar con una buena disposición de los directivos, docentes y APAFA para participar en el programa, mostrada en las reuniones obtenidas en la etapa anterior.
- Definición de alcance (grados y contenidos) y objetivos
- Elaboración del cronograma de trabajo
- Identificación de recursos requeridos
- Definición de los indicadores de gestión y éxito
- Evaluación de riesgos
- Costeo final del programa

6.1.3. Implementación

Involucra las gestiones administrativas para brindar el soporte institucional al proyecto para su ejecución. Tiene una duración aproximada de dos meses. Incluye las siguientes actividades:

- Comunicación a la I.E. (Directivos, docentes y APAFA) sobre la elección para la implementación del programa Más Futuro.
- Firma del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la I.E. y Más Futuro.
- Obtención de las licencias y habilitaciones requeridas para la ejecución. En esta fase podrá aplicar lo correspondiente a la adopción del mecanismo de Obras por Impuestos, en caso de que la empresa cliente decida acogerse a él.
- Gestión de compra y suministro de materiales

6.1.4. Ejecución y seguimiento

La duración dependerá de lo acordado por el cliente y del alcance (número de grados) que decida abarcar. En este aspecto toma aún más protagonismo la participación de la Dirección de la I.E., docentes y APAFA:

- Convocatoria, por parte de la Dirección de la I.E., de docentes y APAFA, para la presentación oficial del Programa.
- Elaboración, junto con la Dirección de la I.E., docentes y APAFA, del cronograma detallado de actividades.
- Firma de compromisos.

- Ejecución del cronograma de trabajo.

En cuanto al seguimiento, en campo se monitorean los niveles de asistencia, participación y calificaciones de los alumnos en los diversos cursos y talleres.

Asimismo, junto con la Dirección de la I.E., de docentes y APAFA se generan reuniones bimestrales para revisar el avance, generar oportunidades de *feedback* sobre el programa y realizar los ajustes que correspondan de acuerdo a su necesidad.

En el caso de los maestros, cabe mencionar que el entrenamiento y acompañamiento se realiza a través de talleres grupales, asesorías individuales e intervención directa en el aula en tres modalidades:

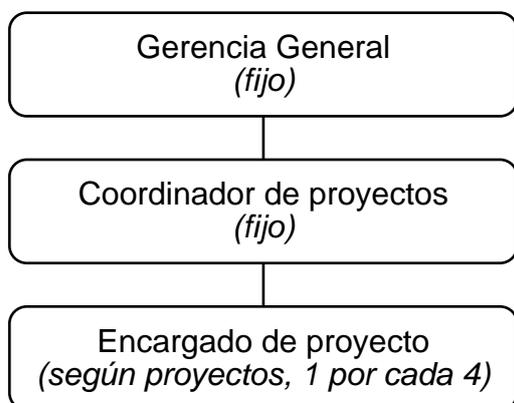
- Clase observada: el especialista de Más Futuro acompaña al docente participante observando el desempeño del docente en el desarrollo de la sesión en el aula.
- Clase compartida: tanto el docente como el especialista de Más Futuro, se encargan del desarrollo de la sesión con los alumnos.
- Clase modelada: el especialista de Más Futuro es quien tiene a cargo el desarrollo de la sesión con los alumnos.

Adicionalmente, cara a la empresa, se realiza el seguimiento a los indicadores de gestión y éxito establecidos, se elaboran informes periódicos y coordinan reuniones de revisión general y ajuste de hoja de ruta.

6.2. Personal

Más Futuro cuenta con personal fijo y personal contratado por proyecto, organizado bajo una estructura funcional.

Gráfico 13. Organigrama Más Futuro



Fuente: elaboración propia

El Gerente General es el principal responsable de la gestión directiva y comercial, buscando entablar nuevos convenios de donación con empresas y administrar los fondos recibidos.

El Coordinador de Proyectos es responsable de la gestión de los mismos, participa del diseño de programas y realiza el seguimiento de su ejecución. Asimismo, supervisará a los Encargados de Proyecto que eventualmente se contraten para apoyar en la ejecución y seguimiento de la implementación de los proyectos. Estas contrataciones se darán de acuerdo al crecimiento de proyectos implementados y a la magnitud de los mismos.

Para el primer año se tiene proyectada una estructura compuesta sólo por la Gerencia General y el Coordinador de proyectos, quien se encargará de la supervisión de los proyectos gestionados durante ese período. Esta estructura brinda la capacidad para atender un máximo de cuatro proyectos. Posteriormente la contratación de cada Encargado de Proyecto ampliará la capacidad de coordinación en cuatro proyectos.

6.3. Locación

Debido a que la mayoría de las actividades de Más Futuro exigen desarrollarlas en campo, diseñando, implementando proyectos (Coordinador de proyectos) o en la gestión comercial (Gerente General), inicialmente no requerirá contar con un local específico.

Se opta por implementar la modalidad de home office y, para las reuniones de equipo que se requieran, se solicitará el apoyo de Ilender o ETM, como socios estratégicos, para llevarlas a cabo en sus instalaciones.

6.4. Proveedores

El principal proveedor es ETM, quien es responsable del suministro de materiales educativos y de llevar a cabo las sesiones de asesoramiento y formación a los involucrados (directivos, docentes, alumnos y padres). Asimismo, es el soporte de conocimiento técnico en pedagogía.

Al ser este un elemento crítico en la propuesta de valor y con la finalidad de asegurar un adecuado suministro de estos productos y servicios, así como el alineamiento de ambas organizaciones, establecer tarifas económicas y velar por la continuidad exitosa de los programas, se ha establecido una alianza estratégica con ETM, mediante la cual se le designa como proveedor exclusivo de Más Futuro para los materiales y el servicio de capacitación y talleres.

Por su parte, ETM también mantendrá una relación de exclusividad con Más Futuro, no pudiendo proveer a otras organizaciones de iniciativas similares.

Otro proveedor importante es el asesor legal, especialmente en aquellos proyectos que requieran acogerse al mecanismo de Obras por Impuestos.

6.5. Instalaciones, mobiliario y equipos

Dado que Más Futuro no requerirá inicialmente de una oficina, sólo será necesario contar con *laptops*, que serán alquiladas, y las licencias de Office y dominio de internet.

6.6. Permisos y aprobaciones

Para la ejecución de cada proyecto se requiere una aprobación, mediante Resolución Directoral, del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre Más Futuro y la I.E. en donde se desarrollará el proyecto.

CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1. Supuestos

En relación a los tres primeros años de gestión de Más Futuro se presenta el Estado de Resultados (Anexo 12) y Flujo de Caja (Anexo 13).

Como Asociación sin fines de lucro, el elemento clave para Más Futuro es contar con la liquidez necesaria, proveniente de las donaciones recibidas, para continuar su operación.

En este sentido, para la elaboración del Flujo de Caja se han establecido los siguientes supuestos:

- Se inicia con un proyecto implementado anteriormente: Ilender Más Futuro, que atiende a 215 alumnos. Su primera cuota de donación (33%) ya se ha recibido.
- Cada año se concretarán tres nuevos proyectos de 215 alumnos cada uno, por lo que al cierre del tercer año se contará con 10 proyectos, que alcanzan a 2,150 alumnos.
- Los proyectos implementados consideran Formación en valores + Comunicación + Matemáticas
- Recepción de donaciones (cobranza):
 - 33% en el mes de confirmación de implementación de proyecto
 - 33% a 120 días
 - 34% a 240 días
- Pago a proveedores (libros):
 - 33% contado
 - 33% a 30 días
 - 34% a 90 días
- El pago a proveedores sobre los conceptos de ejecución de los proyectos se hará en partes iguales, mensualmente de febrero a noviembre de cada año.
- Todos los costos fijos se mantienen constantes.
- En el primer año se solicitan dos préstamos corporativos a Ilender, por 45,000 soles cada uno, a pagarse en un año. Este préstamo brindará la liquidez necesaria para la gestión de la organización durante el primer año, mientras que se concretan

nuevas donaciones. Posteriormente se contará con las donaciones recibidas por los proyectos implementados.

CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada, se concluye que existe un espacio en el mercado para posicionar la Asociación Más Futuro como una alternativa atractiva para el desarrollo de iniciativas de RSC en la empresa privada.

Por parte de las empresas, su marcado interés por adoptar estas prácticas, la promoción de diversas instituciones para hacerlo y los beneficios de ahorro de tiempo, seguridad de estar en el camino correcto y efecto en imagen y reputación, delinear la oportunidad para generar apertura por la implementación de un proyecto como Más Futuro.

A su vez, a nivel de los beneficiarios, la presente propuesta es única, de alto impacto y con un factor de participación activa que los hace dueños de la misma. Esto permite que el programa fortalezca sus probabilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo.

También a nivel de la sociedad en general, la oferta de Más Futuro genera un cambio positivo ya que no sólo se transforma la vida de los jóvenes, padres y maestros involucrados directamente, sino que el efecto se expande también a sus familiares, amigos y entorno cercano. En base a un cambio en valores se conforma una base sólida para favorecer la mejora y el desarrollo de la comunidad intervenida. Así, con varios proyectos similares implementados, se puede luego hablar de una mejora en la sociedad en general.

Como organización, para Más Futuro es fundamental generar presencia en actividades y redes de RSC para hacer conocida su propuesta, implementar proyectos y con ello, poder ofrecer tarifas menores que, a su vez, fomenten la incorporación de estos programas por parte de más empresas. En este punto una fortaleza importante es el contar con un programa piloto con resultados exitosos que han ganado el respaldo de instituciones importantes como el MINEDU.

En cuanto a la operación, es crítico contar con el recurso de gestores de proyectos, capacitadores y materiales necesarios para afrontar el crecimiento estimado. Sobre esto es clave reforzar la alianza estratégica con ETM para alinear los esfuerzos y la preparación requerida. De esta forma, un desempeño positivo para Más Futuro generará también mayores ingresos para ETM y la relación se fortalecerá.

Finalmente, a nivel de resultados financieros, Más Futuro es capaz de generar un excedente de las donaciones percibidas, incluso disminuyendo la tarifa requerida cada año. Este fondo adicional permitirá sostener su crecimiento y mejora en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (s. f. a). *Obras por impuestos*. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&mod=4&gru=-1&dom=2>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (s. f. b). *Obras por impuestos*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/FAQ/FAQ.aspx?are=0&pfl=0&gru=108&jer=11&sec=0>
- Aprendamos juntos. (s. f.). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <http://www.aprendamosjuntos.org#!/que-hacemos>
- Argandoña, A. (28 de Junio de 2017). *No empeñezcamos la Responsabilidad Social* [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2017/06/28/no-empequeñezcamos-la-responsabilidad-social/>
- Business for Social Responsibility (s. f.). *About us*. Recuperado de <https://www.bsr.org/en/about>
- Caballero, M. (2016). *Periodos sensitivos Fernando Corominas*. Recuperado de <http://neuroeducacionparaprofesores.blogspot.com/2016/07/los-periodos-sensitivos.html>
- Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima: Perú 2021.
- Conozca la opinión de las empresas peruanas sobre la responsabilidad social. (19 de septiembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-opinion-empresas-peruanas-responsabilidad-social-115619>
- Editorial Tercer Milenio (s. f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://grupo-etm.com/nosotros.php>
- Empresarios por la Educación (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://empresariosporlaeducacion.org.pe/#>
- Grupo Stakeholders S.A.C. & Gerencia de Comunicaciones de Perú 2021. (2014). *Veinte años que transformaron nuestro futuro*. Lima: Perú 2021.
- Instituto Ethos (s. f.). *Sobre o instituto*. Recuperado de <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.W3WUXsKZLIU>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Recuperado del sitio de Internet del Instituto Nacional de Estadística e

- Informática: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Perú: Primer Censo Nacional Penitenciario 2016. Perfil de la población penal*. Recuperado del sitio de Internet del Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1364/libro.pdf
- Marquina, P. (2009). *La influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el Comportamiento de Compra de los Consumidores Peruanos* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1606>
- Ministerio de Educación. (s. f.). *Indicadores: Tendencias*. Recuperado del sitio de Internet del Ministerio de Educación: <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>
- Ministerio de Educación. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (s. f.). Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones. Evaluación censal. Recuperado de https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/evaluacion_censal_publico
- Ministerio de Educación. (2016a). *Presentación del proceso censal 2016 - MINEDU* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=516c41d4-bab3-4156-9b3a-fda85beb0edf&groupId=10156
- Ministerio de Educación (2016b). *Currículo Nacional de la Educación Básica Regular*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *El Perú en PISA 2015: Informe nacional de resultados*. Recuperado del sitio de Internet del Ministerio de Educación: http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s. f.) *Programa nacional de promoción de la Responsabilidad Social Empresarial - Perú Responsable*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/PERU_RESPONSABLE/index.html
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (s. f.). *Objetivos*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PriceWaterhouseCoopers (2016). *Encuesta de Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www.pwc.com/fambizsurvey2016>

RSE: Factor de desarrollo. (7 de noviembre de 2016). *El Peruano: Económika 197*. Recuperado de <https://elperuano.pe/economika.aspx>

Unicef invoca a los maestros a terminar con la huelga y retornar a las aulas. (18 de agosto de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/unicef-invoca-maestros-terminar-huelga-retornar-aulas-141956>

United Nations Global Compact (s. f.). *Who we are*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/>

ANEXOS

Anexo 1. Programa Ilender Más Futuro

Jornadas con maestros



Talleres con alumnos



Escuela para padres



Anexo 2. Diagrama simplificado del proceso de Obras por Impuestos



Fuente: Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (s. f. b)

Anexo 3. Encuesta aplicada

Encuesta sobre Responsabilidad Social

Como parte de un proyecto de negocio enfocado en Responsabilidad Social, nos interesa conocer la situación actual de este tipo de iniciativas en las empresas de nuestro país. Para ello, agradeceremos su colaboración para responder las siguientes preguntas. ¡Muchas gracias!

¿Cuál es el rubro de la empresa a la cual pertenece? *

Manufactura o productos de consumo

Servicios

Banca o seguros

Construcción

Tecnología y comunicaciones

Otro:

¿Su empresa lleva a cabo alguna iniciativa de Responsabilidad Social? *

Sí

No

¿En qué forma su empresa ejecuta su Responsabilidad Social? *

Obras por impuestos

Productos, maquinarias, equipos

Voluntariado

Proyectos sociales

Donaciones (dinero o bienes)

Otro:

¿Su empresa cuenta con una persona o grupo encargado de Responsabilidad Social? *

Sí

No

¿De quién depende la persona o grupo encargado de Responsabilidad Social?

Gerencia General

Gerencia de área

Jefatura

Coordinación

Fundación

Otro:

¿En qué sectores están principalmente enfocadas las iniciativas de Responsabilidad Social? *

Infraestructura y servicios

Arte y cultura

Medio ambiente

Salud

Educación

Deporte

Otro:

¿Cuál de los siguientes grupos es el más considerado por su empresa para realizar las iniciativas de Responsabilidad Social? *

Niños

Jóvenes

Adultos

Ancianos

Personas con discapacidad

Otro:

¿Encuentra obstáculos para incorporar o llevar a cabo la Responsabilidad Social en su empresa? *

Sí

No

¿Sobre qué aspecto encuentra más obstáculos para incorporar la Responsabilidad Social en su empresa? *

Falta de conocimientos para su adopción

Falta de recursos económicos

Falta de tiempo

Falta de estrategia general de Responsabilidad Social

Falta de compromiso de los directivos

Burocracia externa

Otro:

¿Le interesaría contar con un servicio de asesoría para desarrollar e implementar un programa de Responsabilidad Social a su medida? *

Sí

No

¿Qué ventajas encontraría en contratar este servicio frente a desarrollar un programa internamente? *

Aprovechar el *know how* de un equipo de expertos

Ahorro de tiempo para la empresa

Ahorro de dinero

Aprovechar la red de contactos que tiene la empresa de asesoría

Seguridad de estar en el camino correcto

Otro:

¿En qué sectores le interesaría desarrollar un programa de Responsabilidad Social a su medida? *

Infraestructura y servicios

Arte y cultura

Medio ambiente

Salud

Educación

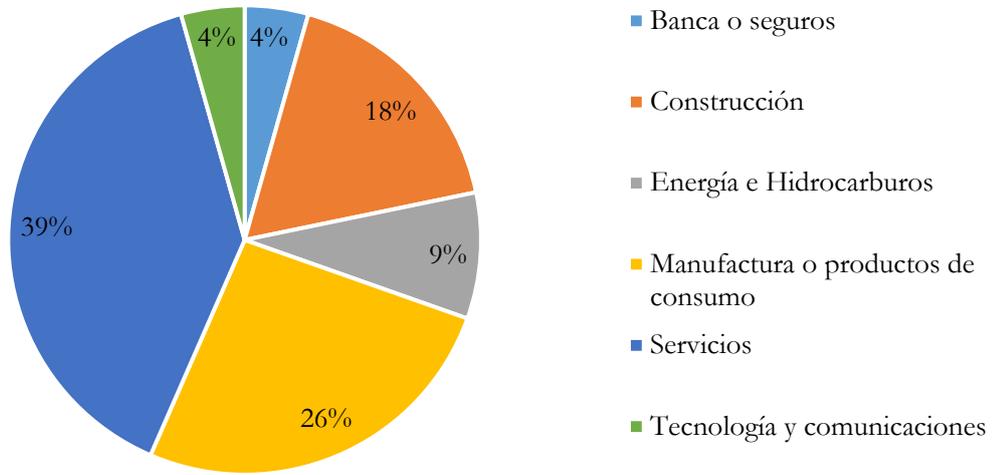
Deporte

Otro:

Le agradeceríamos ingresar su dirección de correo electrónico (opcional)

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Sectores participantes de la encuesta aplicada



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Resumen de comentarios sobre RSC de empresas familiares en Perú

La responsabilidad social empresarial es un tema de gran importancia para los líderes de las empresas familiares en Perú al momento de discutir sobre su legado. La mayoría menciona algún tipo de contribución, ya sea a través de la creación de empleo, educación, apoyo en proyectos especiales o de caridad, fundaciones, etc.

Expectativas sobre un legado perdurable

Para la familia/comunidad

- Contribución a través de proyectos sociales relacionados con alimentación, educación o implementación de una fundación o un fondo con fines caritativos.
- Apoyo continuo a la comunidad a través de la creación de empleo y entrenamiento constante.
- Ser responsable con el medio ambiente.

"Contribuir al bienestar de los empleados para continuar creando trabajo en el campo en el que se desarrolla la empresa y apoyar a la comunidad con programas en educación."
(2 generaciones, Perú)

"La compañía espera llegar a los 100 años y aspira a participar más en responsabilidad social, no solo con los miembros de la familia y los empleados, también con la comunidad. Actualmente, respalda a trabajadores y a organizaciones no gubernamentales a través de servicios y de proyectos interesantes."
(3 generaciones, Perú)

Para la empresa

- Dejar una organización sólida y profesionalmente establecida.
- Organización suficientemente estable y productiva para comprometerse en la creación de empleos y de proyectos de carácter social.
- Estar en buenas condiciones para seguir creciendo a través de aprendizaje constante y de un manejo estructurado, entre otros.

"Traspasar la compañía a las próximas generaciones, ser un líder en la industria y cooperar con el desarrollo del país."
(1 generación, Perú)

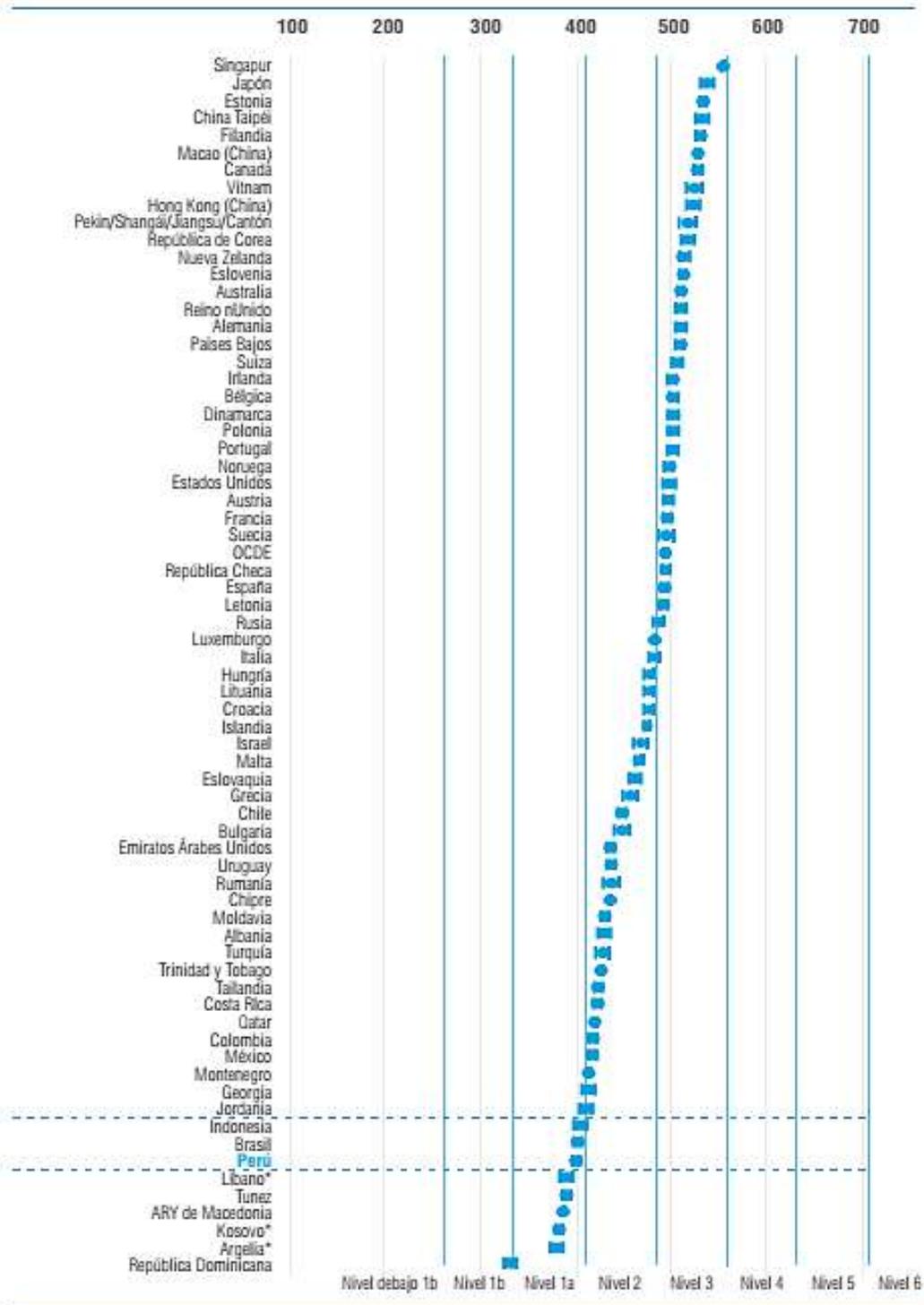
"Nos gustaría implementar un proyecto de educación para ayudar a capacitar a personas en desventaja y tal vez para que nuestros empleados mejoren sus propias capacidades."
(2 generaciones, Perú)

Pregunta 21bi. ¿Qué espera de su legado? Pregunta abierta.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers (2016)

Anexo 6. Ranking PISA 2015

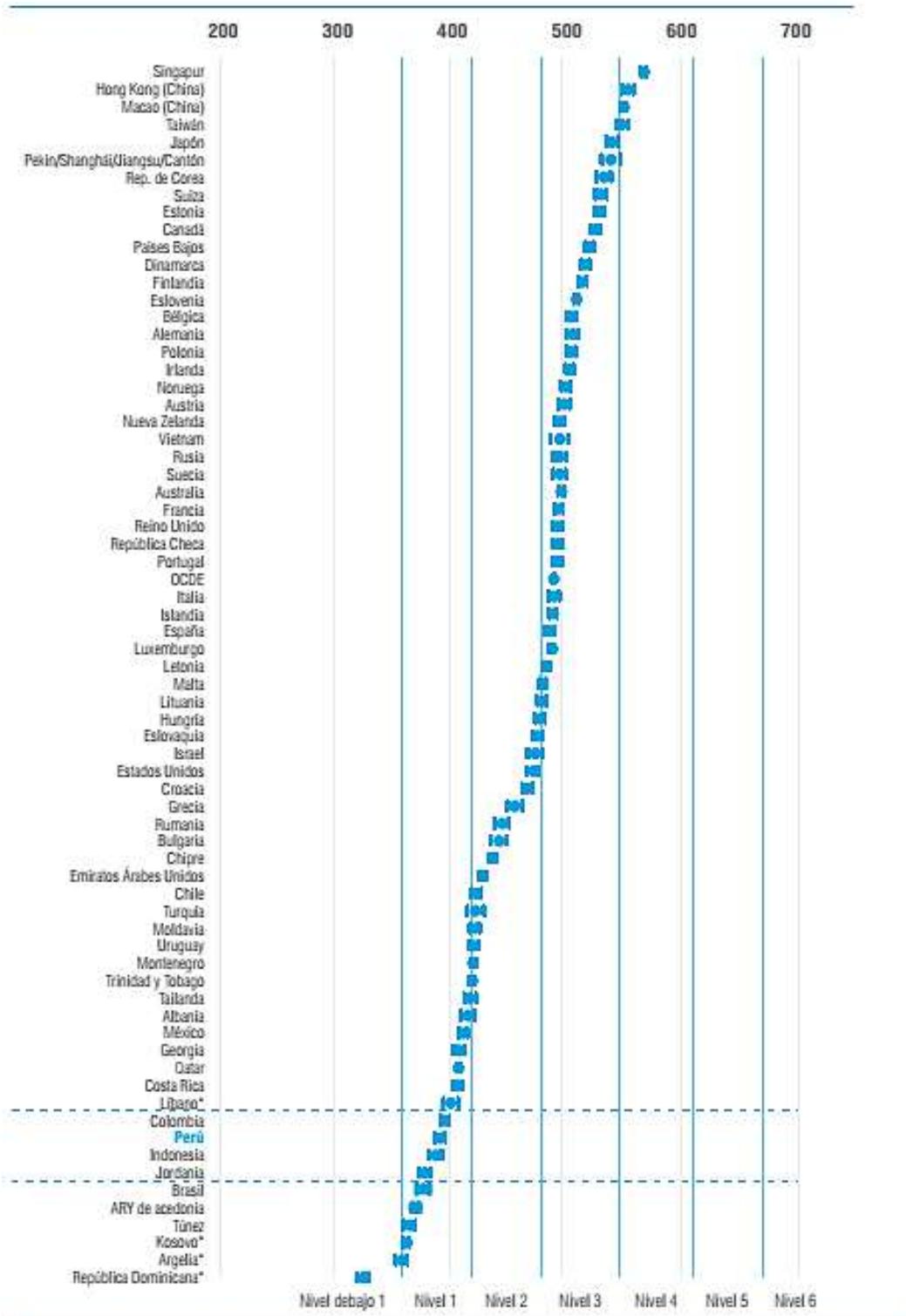
6a. Competencia Científica



Nota: Los países señalados con asterisco (*) participan por primera vez en PISA. Las líneas punteadas indican que los resultados de esos países no son significativamente diferentes de Perú (con intervalos de confianza al 95% de la estimación del puntaje promedio).

Fuente: Ministerio de Educación (2017)

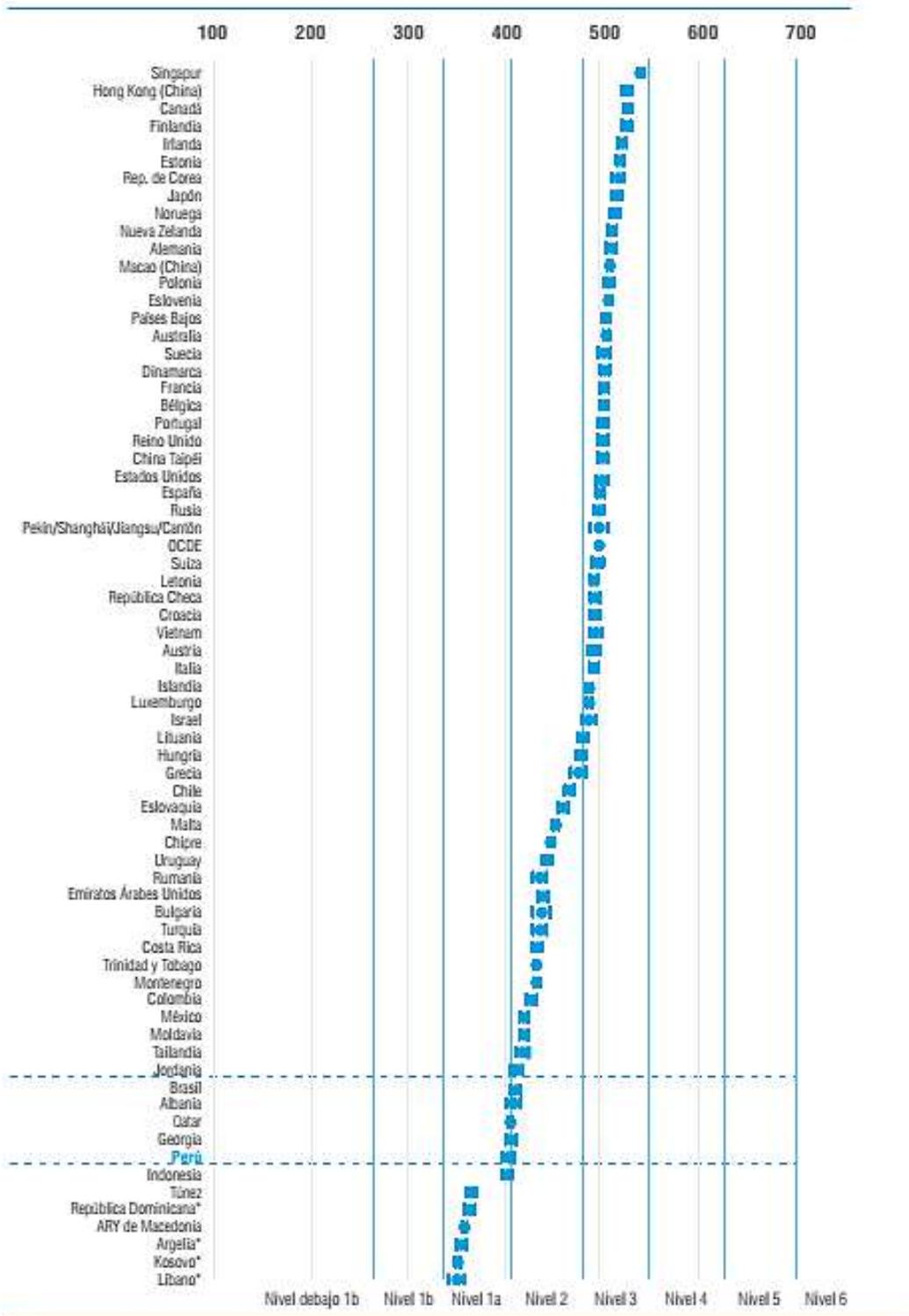
6b. Competencia Matemática



Nota: Los países señalados con asterisco (*) participan por primera vez en PISA. Las líneas punteadas indican que los resultados de esos países no son significativamente diferentes de Perú (con intervalos de confianza al 95% de la estimación del puntaje promedio). Para mayor detalle ver Anexo C1.

Fuente: Ministerio de Educación (2017)

6c. Competencia Lectora



Nota: Los países señalados con asterisco (*) participan por primera vez en PISA. Las líneas punteadas indican que los resultados de esos países no son significativamente diferentes de Perú (con intervalos de confianza al 95% de la estimación del puntaje promedio).

Fuente: Ministerio de Educación (2017)

Anexo 7. Artículo periodístico sobre la huelga de maestros (2017)

Unicef invoca a los maestros a terminar con la huelga y retornar a las aulas

Viernes, 18 de agosto del 2017

En un comunicado pidió a las partes en conflicto a poner en el centro del debate el derecho de niñas, niños y adolescentes a seguir estudiando, a fin de volver a clases. La huelga de docentes ya lleva más de 50 días.

Pide a los maestros que vuelvan a las aulas. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) consideró que las clases escolares deberían reanudarse inmediatamente, tras permanecer suspendidas desde el 12 de julio por una huelga indefinida.

En un pronunciamiento afirmó que se debe “continuar el diálogo en torno a las condiciones para mejorar el desempeño docente (lo que) no implica obstaculizar el derecho a la educación”.

Ante lo cual, convoca a todas las partes en conflictos – como el Gobierno y los docentes – a poner en el centro del debate el derecho de niñas, niños y adolescentes a seguir estudiando, a fin de volver a clases.

“Es prioritario el compromiso y acuerdo de todas las partes para asegurar este derecho”, añadió el comunicado.

Manifestó, asimismo, que “el trabajo cotidiano de los maestros es clave e irremplazable para asegurar que todos los estudiantes gocen de su derecho a una educación de calidad”.

“Es preciso asegurar las mejores condiciones para que los docentes puedan brindar educación de calidad, especialmente en contextos adversos, de manera que la continuidad y equidad en el progreso educativo del país pueda alcanzarse”, concluyó.

CNDDHH

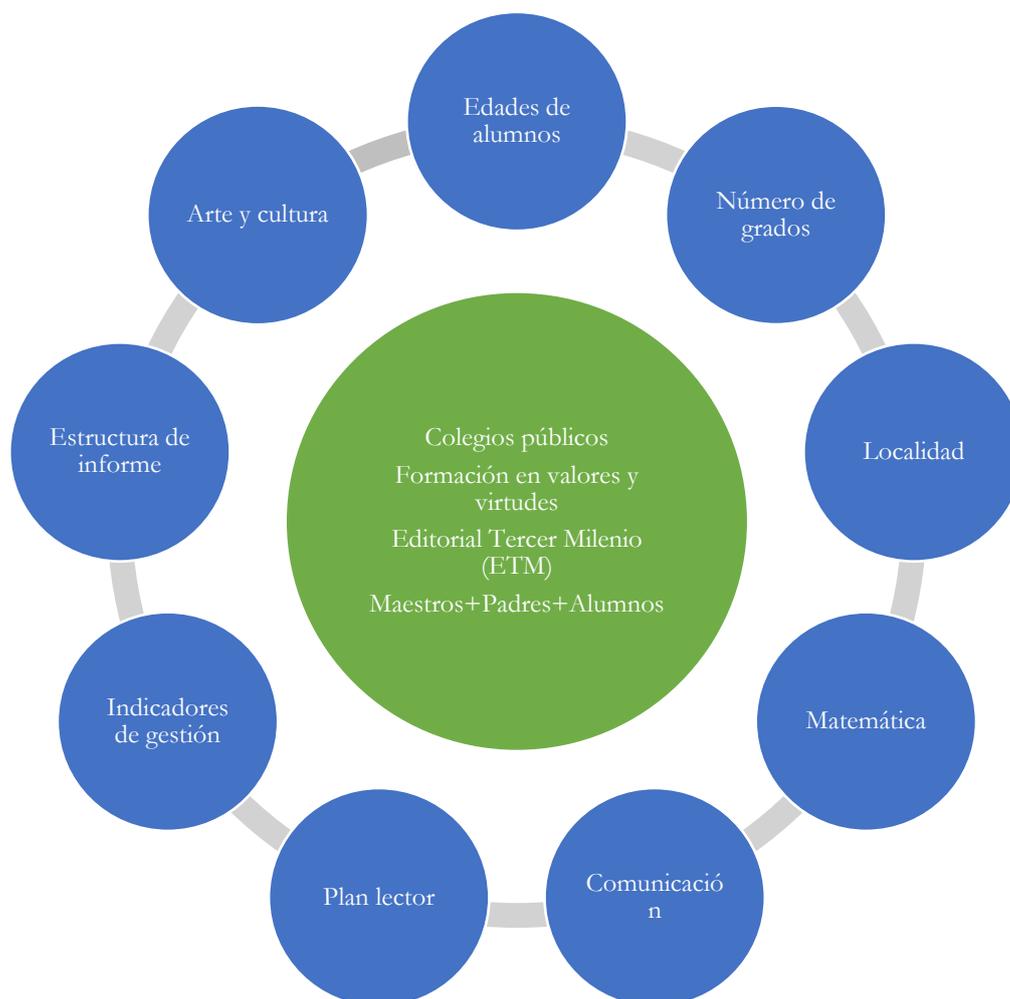
Mientras que la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH) denunció en un comunicado “una enérgica campaña para estigmatizar” a los huelguistas por parte de las autoridades, en especial del titular del Interior, Carlos Basombrío, que vincula a los organizadores de la huelga con Sendero Luminoso.

Para la CNDDHH esta campaña está orientada a “criminalizar y deslegitimar la huelga” de los maestros, lo que en su opinión “evidencia una incapacidad para resolver correcta y democráticamente el actual conflicto”.

Ante lo cual exhortó al Gobierno a materializar el diálogo con los representantes de la huelga y a buscar una solución de fondo a base del diálogo, sin represión ni discriminación.

Fuente: Unicef invoca a los maestros a terminar con la huelga y retornar a las aulas. (18 de agosto de 2017)

Anexo 8. Estructura del programa Más Futuro



Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Modelo de periodos sensitivos para el desarrollo de virtudes manejado por ETM



Los periodos sensitivos son espacios de tiempo en donde la persona es más receptiva a desarrollar una u otra competencia. No significa que solo en ese periodo pueda desarrollarla.

Fuente: Caballero, M. (2016)

Anexo 10. Plan de estudio de la EBR

NIVEL	EDUCACIÓN INICIAL		EDUCACIÓN PRIMARIA						EDUCACIÓN SECUNDARIA				
CICLOS	I	II	III	IV	V		VI	VII					
GRADOS/ EADADES	0-2	3-5	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º
ÁREAS CURRICULARES	Comunicación	Comunicación*	Comunicación						Comunicación				
		Castellano como segunda lengua**	Castellano como segunda lengua**						Castellano como segunda lengua**				
			Inglés						Inglés				
			Arte y cultura						Arte y cultura				
	Personal social	Personal social	Personal social						Desarrollo personal, ciudadanía y cívica				
			Educación religiosa***						Educación religiosa***				
	Psicomotriz	Psicomotriz	Educación física						Educación física				
	Descubrimiento del mundo	Ciencia y tecnología	Ciencia y tecnología						Ciencia y tecnología				
				Educación para el trabajo						Educación para el trabajo			
		Matemática	Matemática						Matemática				
Tutoría y orientación educativa													

*El área de Comunicación se desarrolla en todas las instituciones educativas (II.EE.) cuyos estudiantes tienen el castellano como lengua materna. Este es el referente para el desarrollo del área en los casos de lenguas originarias como lenguas maternas.

**El área de Castellano como segunda lengua se desarrolla en aquellas II.EE. que son bilingües y cuyos estudiantes tienen como lengua materna a una de las 47 lenguas originarias o lengua de señas, y que aprenden el castellano como segunda lengua. En el ciclo II del nivel de Educación Inicial se desarrolla en la edad de 5 años y solo la comprensión oral.

*** En el área de Educación religiosa los padres o tutores que profesan una religión católica pueden exonerar a sus hijos de acuerdo a ley.

Fuente: Ministerio de Educación (2016b)

EDUCACIÓN INICIAL				EDUCACIÓN PRIMARIA			EDUCACIÓN SECUNDARIA				
CICLO I		CICLO II									
Enfoques transversales: Interculturalidad, Atención a la diversidad, Igualdad de Género,				Enfoque Ambiental, de Derechos, Búsqueda de la Excelencia y Orientación al Bien Común			Enfoque Ambiental, de Derechos, Búsqueda de la Excelencia y Orientación al Bien Común				
Competencias transversales a las áreas: Se desenvuelve en				Entornos virtuales generados por las TIC y Gestiona su aprendizaje			Entornos virtuales generados por las TIC y Gestiona su aprendizaje				
Áreas	Competencias	Áreas	Competencias	Áreas	Competencias nivel primario	Áreas	Competencias nivel secundario	Áreas	Competencias nivel secundario		
PERSONAL SOCIAL	Construye su identidad	PERSONAL SOCIAL	Construye su identidad	PERSONAL SOCIAL	Construye su identidad	DESARROLLO PERSONAL, CIUDADANÍA Y CÍVICA	Construye su identidad	PERSONAL SOCIAL	Construye su identidad		
	Se relaciona con las personas		Convive y participa		Convive y participa democráticamente		CIENCIAS SOCIALES		Convive y participa democráticamente		
			Comprende que es una persona amada por Dios		EDUCACIÓN RELIGIOSA				Construye interpretaciones históricas	EDUCACIÓN RELIGIOSA ^w	Construye interpretaciones históricas
									Gestiona responsablemente el ambiente y el espacio		Gestiona responsablemente el ambiente y el espacio
Gestiona responsablemente los recursos económicos	Gestiona responsablemente los recursos económicos	Gestiona responsablemente los recursos económicos									
					Construye su identidad como persona humana, amada por Dios, digna, libre y trascendente				Construye su identidad como persona humana, amada por Dios, digna, libre y trascendente		
					Asume la experiencia el encuentro personal y comunitario con Dios				Asume la experiencia el encuentro personal y comunitario con Dios		
						EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO				Gestiona proyectos de emprendimiento económico y social	
PSICOMOTRIZ	Se desarrolla motrizmente	PSICOMOTRIZ	Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad	EDUCACIÓN FÍSICA	Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad	EDUCACIÓN FÍSICA	Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad	EDUCACIÓN FÍSICA	Se desenvuelve de manera autónoma a través de su motricidad		
					Asume una vida saludable		Asume una vida saludable				
					Interactúa a través de sus habilidades sociomotrices		Interactúa a través de sus habilidades sociomotrices				
COMUNICACIÓN	Se comunica oralmente en lengua materna	COMUNICACIÓN	Se comunica oralmente en lengua materna	COMUNICACIÓN	Se comunica oralmente en lengua materna	COMUNICACIÓN	Se comunica oralmente en lengua materna	COMUNICACIÓN	Se comunica oralmente en lengua materna		
			Lee diversos tipos de textos escritos		Lee diversos tipos de textos escritos						
			Escribe diversos tipos de textos		Escribe diversos tipos de textos						
			Crea proyectos artísticos		Arte y cultura		Arte y cultura		Arte y cultura		
	CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua	CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua	CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua	CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua	CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA	Se comunica oralmente en castellano como segunda lengua	
				Lee diversos tipos de textos escritos en castellano como segunda lengua		Lee diversos tipos de textos escritos en castellano como segunda lengua					
				Escribe diversos tipos de textos castellano como segunda lengua		Escribe diversos tipos de textos castellano como segunda lengua					
	INGLÉS	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera	INGLÉS	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera	INGLÉS	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera	INGLÉS	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera	INGLÉS	Se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera	
				Lee diversos tipos de textos en inglés como lengua extranjera		Lee diversos tipos de textos en inglés como lengua extranjera					
				Escribe diversos tipos de textos inglés como lengua extranjera		Escribe diversos tipos de textos inglés como lengua extranjera					
DESCUBRIMIENTO DEL MUNDO	Construye la noción de cantidad	MATEMÁTICA	Construye la noción de cantidad	MATEMÁTICA	Resuelve problemas de cantidad	MATEMÁTICA	Resuelve problemas de cantidad	MATEMÁTICA	Resuelve problemas de cantidad		
	Establece relaciones espaciales		Establece relaciones espaciales		Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio		Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio				
					Resuelve problemas de movimiento, forma y localización		Resuelve problemas de movimiento, forma y localización				
					Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre		Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre				
Explora su entorno para conocerlo	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Explora su entorno para conocerlo	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Indaga mediante métodos científicos	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Indaga mediante métodos científicos	CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Indaga mediante métodos científicos		
				Explica el mundo físico basándose en conocimientos sobre los seres vivos; materia y energía; biodiversidad, Tierra y universo			Explica el mundo físico basándose en conocimientos sobre los seres vivos; materia y energía; biodiversidad, Tierra y universo				
				Diseña y construye soluciones tecnológicas para resolver problemas			Diseña y construye soluciones tecnológicas para resolver problemas				
4 áreas	7 competencias	6 áreas	14 competencias	9 áreas	30 competencias	11 áreas	31 competencias		31 competencias		

Fuente: Ministerio de Educación (2016b)

Anexo 11. Estructura de costos de proyectos

Programa	Tipo	Aspecto	Detalle	Unidad	Cantidad	Valor und
General	Propio	Actividades generales	Actividad - Inauguración del programa	Unidad	1	500.00
General	Propio	Actividades generales	Actividad – Celebración aniversario I. E.	Unidad	1	500.00
General	Propio	Soporte	Encargado de proyecto (Aprox 1 por cada 4)	Unidad	1	14,580.00
General	Propio	Soporte	Bono Encargado de proyecto	Unidad	1	1,500.00
General	Propio	Soporte	Trámites de licenciamiento de proyecto	Unidad	1	300.00
General	Propio	Soporte	Actividad – Celebración aniversario municipalidad	Unidad	1	500.00
General	Propio	Soporte	Impresiones de exámenes y certificados	Unidad	1	500.00
General	Propio	Soporte	Gastos varios	Unidad	1	1,440.00
General	Propio	Soporte	Reuniones de equipo	Unidad	12	150.00
General	Propio	Soporte	Traslados a Institución Educativa	Semanas	48	80.00
General	Terceros	Asesoramiento a directivos	Sesiones y visitas de observación a directivos	Horas	22	135.00
General	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Jornada de elaboración de matriz de evaluación	Horas	6	135.00
General	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Sesiones de monitoreo y asesoramiento en aula	Horas	72	135.00
General	Terceros	Programa de Formación Tutorial	Taller de capacitación a tutores	Horas	9	135.00
General	Terceros	Programa de Formación Tutorial	Sesiones de monitoreo a tutores	Horas	44	135.00
General	Terceros	Soporte	Coordinadora académica	Unidad	1	2,250.00
General	Terceros	Soporte	Gastos administrativos	Unidad	1	1,112.50
Valores	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Taller de Tutoría: Educación en Valores	Horas	6	135.00
Valores	Terceros	Programa de orientación familiar	Escuela para padres de familia	Horas	3	250.00
Valores	Terceros	Programa de orientación familiar	Taller Anual de Integración Tutorial	Horas	24	250.00
Valores	Terceros	Talleres y actividades con alumnos	Talleres de Formación en Valores para Alumnos	Horas	6	150.00
Matemática	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Taller de Habilidades en Matemáticas	Horas	12	135.00
Matemática	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Capacitación en didáctica de la Matemática	Horas	30	135.00
Matemática	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Taller de Afianzamiento de Matemática para Alumnos	Horas	6	150.00

Comunicación	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Taller de Habilidades en Comunicación	Horas	12	135.00
Comunicación	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Capacitación en didáctica de la Comunicación	Horas	30	135.00
Comunicación	Terceros	Programa de Capacitación Docente	Taller de Afianzamiento de Comunicación para Alumnos	Horas	6	150.00
Valores	Terceros	Material para alumnos	Libro Descubrir valores	Unidad	1	42.70
Matemática	Terceros	Material para alumnos	Libro Matemática	Unidad	1	73.50
Comunicación	Terceros	Material para alumnos	Libro Comunicación	Unidad	1	73.50

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Estado de resultados proyectados*

	Resultados Año 1	Resultados Año 2	Resultados Año 3
Donaciones	654,978	1,076,587	1,471,673
Costo de proyectos	447,452	783,041	1,118,630
Margen de contribución	207,526	293,546	353,043
Gastos de personal	165,626	179,796	193,966
Publicidad y promoción	1,800	1,800	1,800
Fletes	-	-	-
Honorarios Profesionales	24,000	24,000	24,000
Gastos de Viaje	-	-	-
Alquileres y Leasing	-	-	-
Servicios	900	900	900
Atención a Clientes	5,400	5,400	5,400
Otros Gastos	1,200	1,200	1,200
Depreciación y Amortización	-	-	-
Total Gastos	198,926	213,096	227,266
Excedente de donaciones	8,600	80,450	125,777
Excedente antes de Impuestos	8,600	80,450	125,777
Impuestos (exonerado)	-	-	-
Excedente de donaciones neto	8,600	80,450	125,777

* Montos expresados en soles

Fuente: elaboración propia

Anexo 13. Flujo de caja proyectado

13a. Flujo de caja proyectado Año 1

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	54,036	30,214	43,985	13,056	36,163	15,430	39,697	7,083	94,122	127,425	106,891	86,357
Ingresos por donaciones	-	-	-	54,036	-	-	-	108,071	54,036	54,036	54,036	54,036
Préstamo corporativo	-	45,000	-	-	-	45,000	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	45,000	-	54,036	-	45,000	-	108,071	54,036	54,036	54,036	54,036
Pago a proveedores (ETM)	10,196	10,196	10,196	10,196	-	-	-	-	-	53,837	53,837	55,468
Ejecución de proyectos		7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	7,108	
Planilla	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	11,881	10,900	10,900	10,900	10,900	11,881
Otros gastos de personal	-	-	-	-	-	-	10,900	-	-	-	-	10,900
Publicidad y promoción	100	400	100	100	100	100	100	400	100	100	100	100
Atención a Clientes	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Asesoría legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Contador	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Servicios Varios	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago préstamo corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	23,821	31,229	30,929	30,929	20,733	20,733	32,614	21,033	20,733	74,570	74,570	80,974
Variación de caja	23,821	13,771	30,929	23,107	20,733	24,267	32,614	87,039	33,303	20,534	20,534	26,939
Caja final	30,214	43,985	13,056	36,163	15,430	39,697	7,083	94,122	127,425	106,891	86,357	59,418

Fuente: elaboración propia

13b. Flujo de caja proyectado Año 2

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	59,418	53,739	115,082	125,971	187,614	99,468	157,829	102,802	160,863	117,717	183,370	96,763
Ingresos por donaciones	54,036	104,789	54,036	104,789	-	101,507	-	101,507	-	203,013	50,753	101,507
Préstamo corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	54,036	104,789	54,036	104,789	-	101,507	-	101,507	-	203,013	50,753	101,507
Pago a proveedores (ETM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94,215	94,215	97,069
Ejecución de proyectos	-	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	-
Planilla	11,990	11,990	11,990	11,990	11,990	11,990	12,971	11,990	11,990	11,990	11,990	12,971
Otras gastos de personal	-	-	-	-	-	-	10,900	-	-	-	-	10,900
Publicidad y promoción	100	400	100	100	100	100	100	400	100	100	100	100
Atención a Clientes	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Asesoría legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Contador	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Servicios Varios	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago préstamo corporativo	45,000	-	-	-	45,000	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	59,715	43,446	43,146	43,146	88,146	43,146	55,027	43,446	43,146	137,361	137,361	123,665
Variación de caja	-5,679	61,343	10,890	61,643	-88,146	58,361	-55,027	58,061	-43,146	65,653	-86,607	-22,159
Caja final	53,739	115,082	125,971	187,614	99,468	157,829	102,802	160,863	117,717	183,370	96,763	74,604

Fuente: elaboración propia

13c. Flujo de caja proyectado Año 3

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Caja Inicial	74,604	58,799	193,765	178,959	212,719	195,725	227,296	149,855	181,127	212,698	206,807	103,786
Ingresos por donaciones	-	200,825	50,753	99,319	48,565	97,130	-	97,130	97,130	194,261	97,130	97,130
Préstamo corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	200,825	50,753	99,319	48,565	97,130	-	97,130	97,130	194,261	97,130	97,130
Pago a proveedores (ETM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134,592	134,592	138,671
Ejecución de proyectos	-	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	49,754	-
Planilla	13,080	13,080	13,080	13,080	13,080	13,080	14,061	13,080	13,080	13,080	13,080	14,061
Otros gastos de personal	-	-	-	-	-	-	10,900	-	-	-	-	10,900
Publicidad y promoción	100	400	100	100	100	100	100	400	100	100	100	100
Atención a Clientes	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Asesoría legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Contador	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Servicios Varios	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago préstamo corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	15,805	65,859	65,559	65,559	65,559	65,559	77,440	65,859	65,559	200,151	200,151	166,357
Variación de caja	-15,805	134,966	-14,806	33,759	-16,994	31,571	-77,440	31,271	31,571	-5,891	-103,021	-69,226
Caja final	58,799	193,765	178,959	212,719	195,725	227,296	149,855	181,127	212,698	206,807	103,786	34,560

Fuente: elaboración propia