

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Colegio Inmaculado High School de
Barranco**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN GENERAL AND STRATEGIC

MANAGEMENT

OTORGADO POR

MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT

PRESENTADA POR

José Carlos Aliaga Chávez

Diego Egoavil Isla

Daniel Falvy Artaza

Javier Floríndez Reátegui

Javier Ortiz de la Puente Saona

Asesor: Dr. Fernando D'Alessio Ipinza

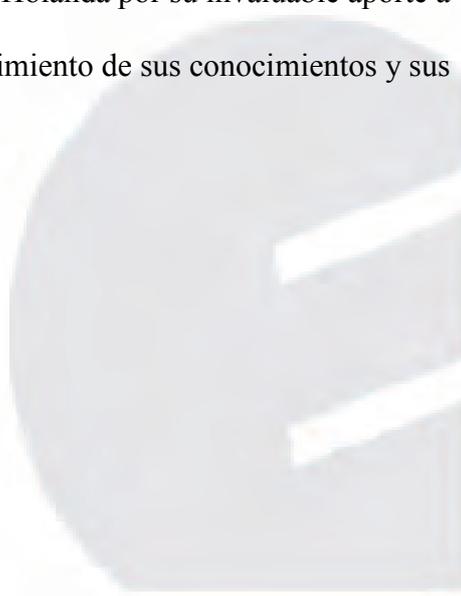
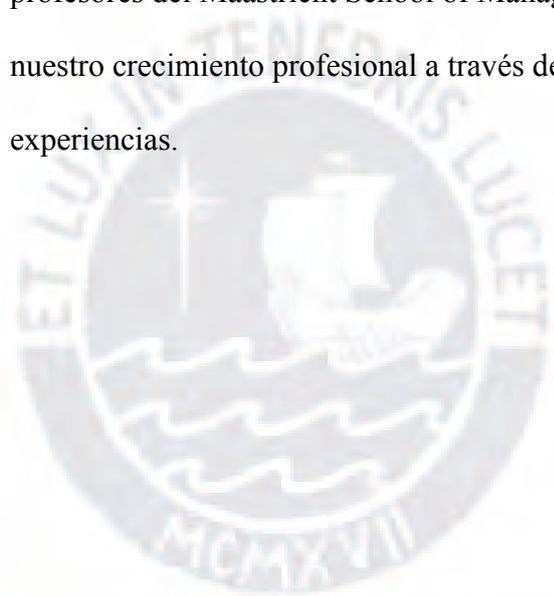
Santiago de Surco, marzo de 2016

Agradecimiento

Al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza por sus enseñanzas en el campo del Planeamiento Estratégico, y por sus valiosos aportes y sugerencias para la elaboración de ésta tesis.

Al Director del Colegio Inmaculado High School de Barranco por dedicarnos su valioso tiempo y por su disposición para colaborar con esta investigación.

A nuestros diferentes profesores tanto de CENTRUM Católica así como a nuestros profesores del Maastricht School of Management de Holanda por su invaluable aporte a nuestro crecimiento profesional a través del compartimiento de sus conocimientos y sus experiencias.



Dedicatoria

A mi esposa Caroll, por su apoyo y comprensión incondicional. A mis hijas por todas esas horas de ausencia que no pude estar a su lado y porque ellas han sido el generador de fuerza y voluntad que he necesitado en este largo camino. A mis padres José y Estela porque me enseñaron desde muy pequeño lo importante que es la educación para el desarrollo de las personas y de nuestra sociedad y a mis hermanos Enrique y Roger, quien sé que desde arriba, guía mis pasos cada día en esta Tierra.

José Carlos Aliaga

A mi esposa Verónica, por ser el soporte de mi vida, por su amor y comprensión a lo largo de este proyecto. A mis padres Javier y Tarcila, por las enseñanzas y valores inculcados en mí que permitieron convertirme en el profesional que soy.

Javier Ortiz de la Puente

A mi esposa Gricel y a mis padres Franklin y María, por su apoyo incondicional para alcanzar mis metas personales y profesionales.

Javier Floríndez

Dedicado a mi heroica madre por creer y estar presente en todo momento, a mi padre por su apoyo, a mis abuelos que desde el cielo protegen mis pasos. “Pasos concretos y no palabras disueltas” por ello quiero compartir este logro con la persona que amo, para ti Samantha esta dedicación especial por ser todo aquello que brinda felicidad a mi vida.

Daniel Falvy

A mis padres y mi hermano por todo su apoyo incondicional y por siempre confiar en todo mi potencial.

Diego Egoavil

Resumen Ejecutivo

La presente Tesis presenta el Plan Estratégico para el colegio Inmaculado High School. En él se establecen la visión y misión que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo. En el primer capítulo, se realiza un análisis de la situación general del sector educación en el Perú. El resultado obtenido es la identificación de una gran oferta educativa, que sin embargo no satisface por completo a la demanda, creando oportunidades de crecimiento en la industria. En el capítulo II se establecen la visión, misión y código de ética, factores de suma importancia para determinar el camino a seguir y cómo deben estar alineados los objetivos del colegio. El capítulo III y IV muestra el análisis externo e interno respectivamente, en el cual se observa que el Inmaculado High School no aprovecha las oportunidades y fortalezas ni contrarresta las amenazas y debilidades. En los capítulos siguientes se establecen los intereses del colegio así como su potencial, dando como resultado los objetivos a largo plazo. Se concluye con el establecimiento de estrategias las cuales, a través de los distintos análisis y la creación de objetivos de corto plazo, buscan lograr una mejora en la calidad del producto que el Inmaculado High School ofrece, así como un mejor posicionamiento de su marca.

Abstract

This thesis presents the Strategic Plan for the Inmaculado High School of Barranco, its vision and mission are established in order to achieve long-term goals. In the first chapter, there is an analysis of the overall situation in the education sector in Peru. The result is the identification of a large educational offer, which however does not fully satisfy the demand, creating growth opportunities in the industry. The vision, mission and code of ethics are set out in Chapter II to determine the way forward and how should be aligned the school's goals. Chapters III and IV show the external and internal analysis respectively, which shows that the Immaculate High School did not seize opportunities, strengths and doesn't counteract weaknesses and threats. The interests of the school and its potential follow are established in subsequent chapters, resulting in the long-term goals. It concludes with the establishment of strategies which, through various analyzes and the creation of short-term objectives, seek to achieve an improvement in product quality that the Inmaculado High School of Barranco offers, and a better brand positioning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Colegio Inmaculado High School de Barranco.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones.....	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	16
3.1.4 Influencia del análisis en el colegio Inmaculado High School de Barranco	17
3.2 Análisis Competitivo del País.....	18
3.2.1 Condiciones de los factores.....	19
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas.....	28
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	29

3.2.5 Influencia del análisis en el colegio Inmaculado High School de Barranco	30
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	35
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	36
3.5 El Colegio Inmaculado High School de Barranco y sus Competidores	37
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	37
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	37
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	38
3.5.4 Amenaza de los entrantes	38
3.5.5 Rivalidad de los competidores	39
3.6 El Colegio Inmaculado High School de Barranco y sus Referentes	40
3.7 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	44
3.8 Conclusiones.....	46
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	48
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	48
4.1.1 Administración y gerencia (A)	48
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	49
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	50
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	51
4.1.5 Recursos humanos (H)	53
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	54
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	54

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	55
4.3 Conclusiones.....	56
Capítulo V: Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco y	
Objetivos a Largo Plazo	57
5.1 Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco	57
5.2 Potencial del Colegio Inmaculado High School de Barranco	57
5.3 Principios Cardinales del Colegio Inmaculado High School de Barranco	58
5.4 Matriz de Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco (MIO)	60
5.5 Objetivos a Largo Plazo	60
5.6 Conclusiones.....	62
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	63
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	63
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	65
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	67
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	68
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	69
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	70
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	70
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	73
6.9 Matriz de Ética (ME).....	73
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	74
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	75
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPCS)	77
6.13 Conclusiones.....	77
Capítulo VII: Implementación Estratégica	79

7.1 Objetivos a Corto Plazo	79
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	84
7.3 Políticas de cada Estrategia	86
7.4 Estructura del Colegio Inmaculado High School de Barranco	87
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	87
7.6 Recursos Humanos y Motivación	87
7.7 Gestión del Cambio	88
7.8 Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	90
8.1 Perspectivas de Control	90
8.1.1 Aprendizaje interno	91
8.1.2 Procesos	91
8.1.3 Cliente	91
8.1.4 Financiera	92
8.2 Conclusiones	92
8.3 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	93
Capítulo IX: Competitividad del Colegio Inmaculado High School de Barranco	94
9.1 Análisis Competitivo del Colegio Inmaculado High School de Barranco	94
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Colegio Inmaculado High School de Barranco	95
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Colegio Inmaculado High School de Barranco	96
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	96
9.5 Conclusiones	97
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	98

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	98
10.2 Conclusiones Finales	98
10.3 Recomendaciones Finales.....	102
10.4 Futuro del Colegio Inmaculado High School de Barranco.....	104
Referencias.....	107
Apéndice A: Glosario de Siglas y Acrónimos	113



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Gasto Destinado al Sector Educación (en miles de nuevos soles), 1994-2014</i>	2
Tabla 2	<i>Colegios Seleccionados para el Ingreso Universitario por Tercio Superior</i> <i>2014</i>	4
Tabla 3	<i>Matrícula por Periodo según Edad, 2004-2015</i>	5
Tabla 4	<i>Docentes del Colegio Inmaculado High School de Barranco desde 2004 a</i> <i>2014</i>	5
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	12
Tabla 6	<i>Evolución del ICG</i>	21
Tabla 7	<i>Clasificación y Puntaje del Peru en los 12 Pilares del ICG</i>	23
Tabla 8	<i>Salud y Educación Primaria</i>	24
Tabla 9	<i>Evaluación de la Clasificación según Doing Business</i>	26
Tabla 10	<i>Tamaño del Mercado Interno según El ICG</i>	27
Tabla 11	<i>La Eficiencia del Mercado de Bienes</i>	28
Tabla 12	<i>Eficiencia del Mercado Laboral</i>	29
Tabla 13	<i>Sofisticación Empresarial</i>	30
Tabla 14	<i>Gasto Público en Educación en Perú entre 2007 y 2014 (en miles de soles)</i>	33
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Colegio</i> <i>Inmaculado High School de Barranco</i>	36
Tabla 16	<i>Ranking Mundial de Nivel Educativo</i>	41
Tabla 17	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Colegio Inmaculado High School</i> <i>de Barranco</i>	45
Tabla 18	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Colegio Inmaculado High School</i> <i>de Barranco</i>	46

Tabla 19	<i>Balance General 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en S/.)</i>	52
Tabla 20	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en S/.)</i>	53
Tabla 21	<i>Indicadores Financieros y Estructura de Capital 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en %)</i>	53
Tabla 22	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	55
Tabla 23	<i>Matriz de Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	60
Tabla 24	<i>La Matriz FODA para el Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	64
Tabla 25	<i>Listado de Estrategias Específicas y sus Estrategias Alternativas correspondientes</i>	65
Tabla 26	<i>La MPEYEA para el Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	66
Tabla 27	<i>La Matriz de Decisión Estratégica para el Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	71
Tabla 28	<i>Matriz MCPE del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	72
Tabla 29	<i>Matriz de Rumelt del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	73
Tabla 30	<i>La Matriz de Ética para el Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	74
Tabla 31	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	75
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo del Colegio Inmaculado High School de Barranco</i>	76
Tabla 33	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	77
Tabla 34	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	83
Tabla 35	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	85

Tabla 36 *Políticas de cada Estrategia*86

Tabla 37 *Tablero de Control Balanceado*.....93



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xi
<i>Figura 1.</i>	Tasa de Crecimiento de la Inversión en Educación en el Perú 1994 – 2014.	2
<i>Figura 2.</i>	Población y tasa de crecimiento de Perú entre 1950 y 2025.	13
<i>Figura 3.</i>	Análisis Tridimensional de Hartmann.	18
<i>Figura 4.</i>	Estructura del ICG.	21
<i>Figura 5.</i>	Mapa de calor del ICG.	22
<i>Figura 6.</i>	Puntaje de Perú en los 12 pilares del IGC.	24
<i>Figura 7.</i>	Factores que dificultan el emprendimiento de negocios en Perú.	25
<i>Figura 8.</i>	Consumo privado interno en el Perú.	27
<i>Figura 9.</i>	Producto bruto interno y PBI por habitante en Perú 2000-2014.	32
<i>Figura 10.</i>	Desempeño de los niveles de pobreza en Perú 2004-2014.	34
<i>Figura 11.</i>	Porcentaje del número de hogares con una PC en Perú.	35
<i>Figura 12.</i>	Porcentaje de hogares en el Perú con acceso a Internet.	35
<i>Figura 13.</i>	Colegio United World College South East Asia.	42
<i>Figura 14.</i>	Colegio Kaisei Academy High School.	42
<i>Figura 15.</i>	Colegio Markham College.	43
<i>Figura 16.</i>	Colegio Franklin Delano Roosevelt.	44
<i>Figura 17.</i>	Organigrama del colegio Inmaculado High School de Barranco.	48
<i>Figura 18.</i>	Matriz PEYEA del Colegio Inmaculado High School de Barranco.	67
<i>Figura 19.</i>	Matriz Boston Consulting Group.	68
<i>Figura 20.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).	69
<i>Figura 21.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).	70
<i>Figura 22.</i>	Nuevo Organigrama del Colegio Inmaculado High School.	89
<i>Figura 23.</i>	Plan Estratégico Integral.	101

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico como se observa en la Figura 0.

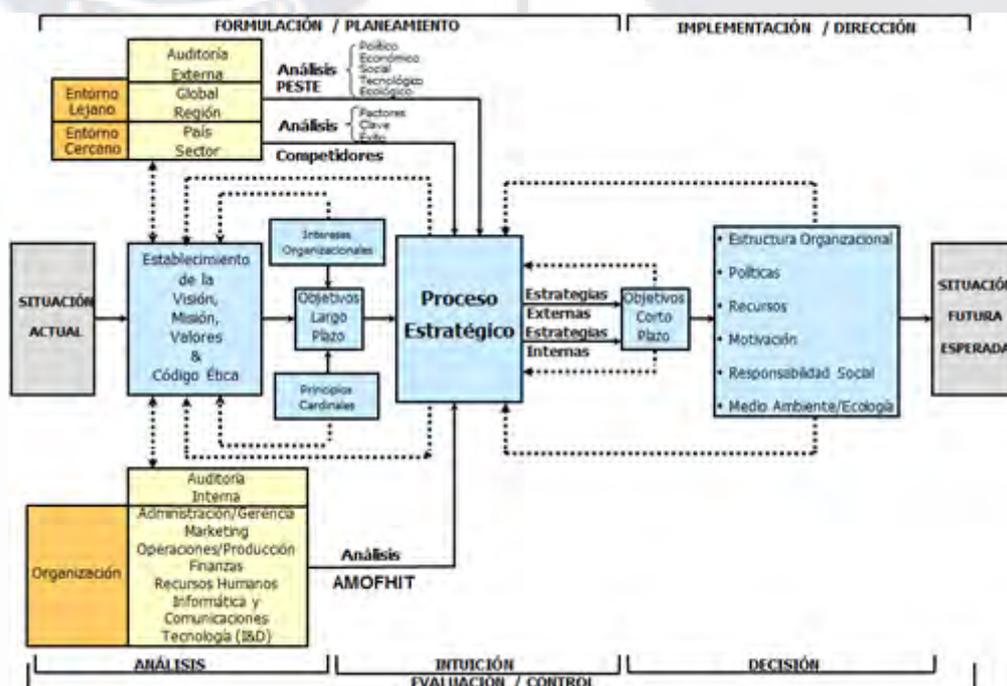


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país, u otros.

Capítulo I: Situación General del Colegio Inmaculado High School de Barranco

1.1 Situación General

El sistema educativo en los países en desarrollo sigue siendo un tema pendiente, pero siempre en agenda para los gobernantes, y el Perú no es ajeno a esta situación. La situación del sistema educativo peruano es crítica debido a su bajo rendimiento y productividad en comparación con los demás países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, es un tema complejo de tratar puesto que presenta distintas aristas (e.g., formación de los docentes, inversión del Estado, nutrición, entre otros). Según el último estudio en el ámbito internacional de *Programme for International Student Assessment* [Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes] (PISA, por sus siglas en inglés), realizado en diciembre de 2013, el Perú ocupó el último lugar tanto en comprensión lectora, matemática, y ciencia (“Evaluación PISA,” 2013). El 10 de noviembre de 1996 se aprobó en el Perú la Ley de Promoción de la Inversión de la Educación (Decreto Legislativo N°882, 1996), con la finalidad de ampliar la oferta y la cobertura de la educación. Es con esta ley que diversos especialistas aseguran que comenzó el estancamiento del nivel educativo del país. El número de colegios privados (i.e., primaria y secundaria) hasta 2014 ascendió a 6,000 (“Lima Tiene,” 2014).

Entre 1994 y 2014 el gasto público en educación en el Perú como porcentaje del producto bruto interno (PBI) ha sido de 2.7% en 2010, 2.5% en 2011, y 2.8% en 2012, el más bajo de la Región (El Banco Mundial [BM], 2014a). Por ejemplo, en 2014 esta inversión fue de S/.12'470 millones en el sector público y de S/.20'510 millones en el sector privado, lo que en promedio significa una tasa de crecimiento anual de inversión de 8.8% y 7.8% respectivamente. La Tabla 1 muestra la inversión en educación por parte del Gobierno peruano en los últimos 21 años, y por otro lado, la Figura 1 muestra la tasa de crecimiento de esta inversión entre 1994 y 2014. (INEI, 2015)

Tabla 1

Gasto Destinado al Sector Educación (en miles de nuevos soles), 1994-2014

Año	Total	Sector Público	Sector Privado
1994	7'118,789	2'388,152	4'730,637
1995	8'646,542	3'238,914	5'407,628
1996	9'699,414	3'679,204	6'020,210
1997	10'862,990	3'930,347	6'932,643
1998	11'916,852	3'966,841	7'950,011
1999	12'895,330	4'313,784	8'581,546
2000	13'855,752	4'663,781	9'191,971
2001	14'487,828	4'667,018	9'820,810
2002	15'447,737	5'174,792	10'272,945
2003	16'554,304	5'566,921	10'987,383
2004	18'016,748	6'212,893	11'803,855
2005	19'148,605	6'671,259	12'477,346
2006	20'594,313	7'155,354	13'438,959
2007	22'267,618	7'822,020	14'445,598
2008	23'501,106	8'138,678	15'362,428
2009 P/	25'274,746	8'692,965	16'581,781
2010 P/	26'674,049	8'892,900	17'781,149
2011 P/	24'722,000	9'091,000	15'631,000
2012 P/	26'911,000	9'867,000	17'044,000
2013 P/	29'323,000	10'992,000	18'331,000
2014 E/	32'980,000	12'470,000	20'510,000

Nota. Los datos desde 2008 hasta 2011 han sido ajustados por el cambio del nuevo año base 2007. Tomado de "Gasto en el Sector Educación: Gasto Destinado por el Gobierno Central al Sector Educación," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_62.xls

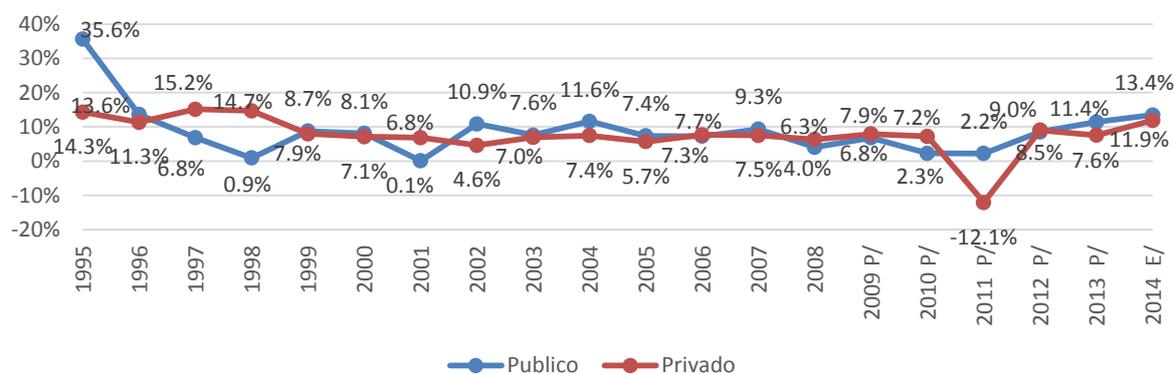


Figura 1. Tasa de Crecimiento de la Inversión en Educación en el Perú 1994 – 2014. Adaptado de "Gasto en el Sector Educación: Gasto Destinado por el Gobierno Central al Sector Educación," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_62.xls

En este contexto se encuentran los colegios privados y públicos del país, y es en el mismo que diversos empresarios emprendedores deciden invertir en el sector educación y abrir más colegios. El colegio Inmaculado High School de Barranco es un colegio privado que tiene como objetivo la enseñanza y formación de menores, principalmente en el nivel socio económico (NSE) C de la población ubicada en el distrito de Barranco y zonas aledañas. La institución está ubicada en el distrito de Barranco, ciudad de Lima, en Perú. La razón social de la empresa es Consorcio Virgen Inmaculada SAC y fue fundada el 8 de diciembre de 1995 por el Dr. Abraham Cuadros Valdivia, y junto con sus directivos iniciaron oficialmente las labores el 1 de abril del año siguiente. Su nombre comercial es “Inmaculado High School” y se eligió como su guía y protectora a la Virgen Inmaculada, acordando establecer como día del colegio el 8 de diciembre por ser este el día de su patrona y de su fundación. A 2015, es considerado uno de los mejores y más prósperos colegios de Barranco, lleva más de 17 años en funcionamiento y cuenta con más de 900 alumnos en los niveles de educación inicial, primaria, y secundaria.

En una evaluación de rendimiento académico hecha en 2013 por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) donde se evaluaron a 2,439 colegios de todo el país, 192 de ellos fueron catalogados como los mejores en rendimiento. El propósito de la evaluación era identificar aquellos colegios que por su nivel de calidad en la enseñanza formarían parte del “programa de ingreso directo por tercio superior” a esta universidad (“Estos Son los Colegios,” 2013). En esta evaluación, 170 colegios obtuvieron una calificación de Bueno y 22 obtuvieron la calificación de Excelente. El colegio Inmaculado High School de Barranco obtuvo una calificación de Bueno. En la Tabla 2 se muestra la lista de los 192 colegios evaluados.

El colegio en estudio ha tenido buena aceptación por parte del público del distrito de Barranco y esto se puede apreciar en la Tabla 3 que muestra la cantidad de alumnos matriculados por año durante los 10 últimos años desde 2004 hasta 2014.

Tabla 2

Colegios Seleccionados para el Ingreso Universitario por Tercio Superior 2014

N°	Código del colegio	Nombre del colegio	Rendimiento	N°	Código del colegio	Nombre del colegio	Rendimiento	N°	Código del colegio	Nombre del colegio	Rendimiento	N°	Código del colegio	Nombre del colegio	Rendimiento
1	C0000826	Fe Y Alegría Nro. 2 (2009)	Bueno	49	C0003877	John Nash High School	Bueno	97	C0000639	Trilce Miraflores	Bueno	145	C0000744	Ss. Cc. Belen	Excelente
2	C0001002	Fe Y Alegría Nro. 24	Bueno	50	C0000655	Jorge Polar	Bueno	98	C0003125	Trilce Roma	Bueno	146	C0000450	Ss. Cc. Recoleta	Bueno
3	C0002881	Fe Y Alegría Nro. 32	Bueno	51	C0000048	José Antonio Encinas	Excelente	99	C0003719	Virgen De Virgenes	Bueno	147	C0000453	Villa María	Bueno
4	C0000942	FAP Manuel Polo Jiménez	Bueno	52	C0002784	Juan Enrique Newman	Bueno	100	C0000612	Champagnat	Bueno	148	C0002255	C. E. 20874	Bueno
5	C0000433	Félix Tello Rojas	Bueno	53	C0003375	Karol Wojtyla College	Bueno	101	C0000874	Claretiano	Bueno	149	C0001968	José Carlos Mariátegui 31747	Bueno
6	C0001120	Liceo Naval Almirante Guise	Bueno	54	C0001183	Kurt Lewin	Bueno	102	C0000647	Cristo Rey	Bueno	150	C0001980	La Asunción	Bueno
7	C0000218	0001 María Auxiliadora	Bueno	55	C0000354	La Casa De Cartón	Bueno	103	C0000914	Cristo Salvador	Bueno	151	C0001779	Santa Rosa	Bueno
8	C0004419	Colegio Mayor Secundario Presidente Del Perú	Excelente	56	C0003135	Los Álamos	Bueno	104	C0000648	De Jesús	Bueno	152	C0002037	Sebastian Lorente	Bueno
9	C0000375	Johannes Gutenberg	Bueno	57	C0003594	Lumbreras	Bueno	105	C0000646	De La Cruz	Bueno	153	C0001761	María Auxiliadora	Bueno
10	C0000939	Los Próceres	Bueno	58	C0000941	Magister	Bueno	106	C0000933	De La Inmaculada	Bueno	154	C0001347	Albert Einstein	Bueno
11	C0001126	Romeo Luna Victoria (7089)	Bueno	59	C0000067	María Alvarado	Bueno	107	C0000650	El Carmelo	Bueno	155	C0003561	Alexander Graham Bell	Bueno
12	C0000682	Santísima Trinidad (3719)	Bueno	60	C0003614	María De Los Angeles	Bueno	108	C0000597	Hosanna	Bueno	156	C0001931	Andino	Bueno
13	C0000715	Teniente Coronel A. Bonifaz (2001)	Bueno	61	C0003248	María Y José De Los Olivos	Bueno	109	C0000727	Isabel Flores De Oliva	Bueno	157	C0001505	Anglo Americano Prescott	Bueno
14	C0000126	Virgo Potens	Bueno	62	C0000613	Markham College	Excelente	110	C0002736	Jesús Maestro	Bueno	158	C0004403	Cramer	Bueno
15	C0000644	Agustiniano San Martín De Porres	Bueno	63	C0001188	Martín Adán	Excelente	111	C0000883	Juan XXIII	Bueno	159	C0003114	Davy College	Bueno
16	C0001176	El Buen Pastor	Bueno	64	C0003882	Masterciencia	Bueno	112	C0000291	La Fe De María	Bueno	160	C0002406	Enrique Meiggs	Excelente
17	C0002819	Hermano Noé Zevallos Ortega	Bueno	65	C0000885	Mater Admirabilis	Bueno	113	C0000214	La Salle	Bueno	161	C0001546	La Salle	Bueno
18	C0001243	María Auxiliadora	Bueno	66	C0000615	Medalla De María	Bueno	114	C0000729	León Pinelo	Excelente	162	C0001548	Lord Byron	Bueno
19	C0000219	María De La Providencia	Bueno	67	C0000449	Newton College	Bueno	115	C0000786	Manuel A. Ramírez Barinaga	Bueno	163	C0002998	Lord Kelvin	Bueno
20	C0000231	Salesiano San Francisco De Sales	Bueno	68	C0003464	Ntra. Sra. De La Asunción	Bueno	116	C0000217	María Auxiliadora	Bueno	164	C0003638	Max Planck	Bueno
21	C0000805	Santa Matilde	Bueno	69	C0004646	Pamer	Bueno	117	C0000610	María De Las Mercedes	Bueno	165	C0002123	Nuestra Señora Del Perpetuo Socorro	Bueno
22	C0000117	Santísima Trinidad	Bueno	70	C0003625	Pascual Saco Oliveros	Bueno	118	C0000731	María Reina Marianistas	Bueno	166	C0001899	Peruano Canadiense	Bueno
23	C0000425	Abraham Lincoln	Bueno	71	C0003052	Peruano Americano	Bueno	119	C0000702	Nuestra Señora De Copacabana	Bueno	167	C0003128	Proyecto	Bueno
24	C0000582	Alexander Von Humboldt	Bueno	72	C0000950	Peruano Británico	Excelente	120	C0000155	Nuestra Señora De La Merced	Bueno	168	C0002528	Punta Arenas	Bueno
25	C0003808	Alfa	Bueno	73	C0000473	Peruano Japonés La Victoria	Bueno	121	C0000616	Nuestra Señora Del Carmen	Bueno	169	C0003595	San Antonio De Padua	Bueno
26	C0000904	Alpamayo	Excelente	74	C0000619	Pestalozzi	Excelente	122	C0000224	Patrocino De San José	Bueno	170	C0003738	San Gaspar	Bueno
27	C0003727	Altair	Bueno	75	C0003557	Pitágoras	Bueno	123	C0000953	Pío XII	Bueno	171	C0002028	San Juan Bosco	Bueno
28	C0000905	André Malraux	Bueno	76	C0003262	Prolog	Bueno	124	C0000954	Regina Pacis	Bueno	172	C0002155	Sir Alexander Fleming	Bueno
29	C0000012	Antonio Raimondi	Excelente	77	C0003155	Raymond Clark	Bueno	125	C0000445	Reina De Los Angeles	Excelente	173	C0002834	Unión	Bueno
30	C0000906	Augusto Weberbauer	Bueno	78	C0002815	Saco Oliveros	Bueno	126	C0000446	Reina Del Mundo	Bueno	174	C0001941	Claretiano	Bueno
31	C0001033	Blas Pascal	Bueno	79	C0002908	Saco Oliveros De Jesús María	Bueno	127	C0000745	S. C. Sophianum	Bueno	175	C0002650	Corazón De María	Bueno
32	C0000344	Cambridge College Lima	Excelente	80	C0002988	Sagrado Corazón De La Molina	Bueno	128	C0000736	San Agustín	Bueno	176	C0002651	Cristo Rey	Bueno
33	C0000657	Cooperativo La Unión	Bueno	81	C0000735	Salcantay	Excelente	129	C0000101	San Andrés	Bueno	177	C0001756	La Merced	Bueno
34	C0000412	Cooperativo San Felipe	Bueno	82	C0000857	San Antonio De Padua	Bueno	130	C0000411	San Antonio De Padua	Bueno	178	C0002196	Manuel Pardo	Bueno
35	C0003039	Corazón De Jesús Pionero De La Ciencia	Bueno	83	C0002865	San Francisco De Asís	Bueno	131	C0001128	San Francisco De Borja	Bueno	179	C0001419	Mundo Mejor	Bueno
36	C0003606	Cruz Saco	Bueno	84	C0001130	San Ignacio De Recalde	Excelente	132	C0000232	San Francisco Javier	Bueno	180	C0001575	Nuestra Señora Del Pilar	Bueno
37	C0000507	Dalton	Bueno	85	C0004195	San Ignacio Del Retablo	Bueno	133	C0000985	San José De Cluny	Bueno	181	C0001423	Nuestra Señora Del Sagrado Corazón De Jesús	Bueno
38	C0000202	Diez De Octubre	Bueno	86	C0000960	San José De Monterrico	Bueno	134	C0000570	San Juan María Vianney	Bueno	182	C0001582	Sagrados Corazones (Belén)	Bueno
39	C0002845	Diez De Octubre	Bueno	87	C0000163	San Lorenzo	Bueno	135	C0000894	San Judas Tadeo Corazonistas	Bueno	183	C0001774	Salesiano	Bueno
40	C0002840	Enrique Napoleón Espinosa Dioses	Bueno	88	C0002872	San Miguel Arcángel	Bueno	136	C0000896	Santa Ana	Bueno	184	C0002468	Salesiano Don Bosco	Bueno
41	C0000922	Franco Peruano	Bueno	89	C0000666	San Pablo	Bueno	137	C0000112	Santa Isabel De Hungría	Bueno	185	C0002216	San Agustín	Bueno
42	C0000434	Franklin D. Roosevelt	Excelente	90	C0000634	San Silvestre School	Excelente	138	C0000967	Santa María Marianistas	Excelente	186	C0002340	San José	Bueno
43	C0000396	Héctor De Cárdenas	Bueno	91	C0000966	Santa Margarita	Excelente	139	C0000635	Santa Rita De Casia	Bueno	187	C0001589	San José	Excelente
44	C0000924	Hiram Bingham	Bueno	92	C0003130	Santa María De La Providencia	Bueno	140	C0000742	Santa Úrsula	Excelente	188	C0002135	San José Obrero	Bueno
45	C0000429	Ing. Carlos Lisson Beingolea	Bueno	93	C0000969	Santa Teresita	Bueno	141	C0000970	Santiago Apostol	Bueno	189	C0001645	San Juan Bosco	Bueno
46	C0003282	Inmaculado High School	Bueno	94	C0003451	Trener	Excelente	142	C0001133	Santísimo Nombre De Jesús	Bueno	190	C0001777	Santa Ana	Bueno
47	C0000435	Jean Le Boulch	Bueno	95	C0003689	Trilce Chorrillos	Bueno	143	C0000991	Sor Querubina De San Pedro	Bueno	191	C0001915	Santa María	Bueno
48	C0003583	Jesús Salvador	Bueno	96	C0002847	Trilce De La Molina	Bueno	144	C0000576	Sor Rosa Larrabure	Bueno	192	C0002351	Santa Rosa	Bueno

Nota. Adaptado de "Estos Son los Colegios del Perú con Mejor Rendimiento, según la PUCP," *El Comercio*, 2013. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/estos-son-colegios-peru-mejor-rendimiento-segun-pucp-noticia-1599897>

Tabla 3

Matrícula por Periodo según Edad, 2004-2015

Grado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
3 Años	0	0	0	0	0	0	0	0	47	58	66	62
4 Años	0	0	0	0	0	0	0	0	58	60	57	65
5 Años	26	29	36	34	47	45	53	46	47	68	71	67
1° Grado	74	69	63	72	74	73	71	77	76	76	77	82
2° Grado	53	73	65	55	71	71	69	66	68	67	67	70
3° Grado	33	65	69	65	55	69	63	71	71	70	72	70
4° Grado	40	34	55	69	75	55	62	68	70	76	80	82
5° Grado	36	40	35	58	78	77	56	69	70	70	72	76
6° Grado	39	35	39	31	59	74	66	52	56	60	62	66
1° Año	41	41	37	43	42	69	79	81	78	80	79	77
2° Año	37	31	39	41	42	37	68	73	70	74	78	76
3° Año	35	31	35	37	35	41	40	66	60	66	64	65
4° Año	32	33	36	38	33	33	40	35	42	57	62	59
5° Año	26	30	32	36	37	34	32	39	40	50	69	60
Total	472	511	541	579	648	678	699	745	853	930	976	977

Nota. Adaptado de “Estadísticas del Colegio Inmaculado High School [Base de datos],” por el colegio Inmaculado High School de Barranco, 2015a. Lima, Perú: Autor.

Esto también se refleja en la cantidad de profesores contratados durante los últimos 11 años, desde 2004 a 2015, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Docentes del Colegio Inmaculado High School de Barranco desde 2004 a 2014

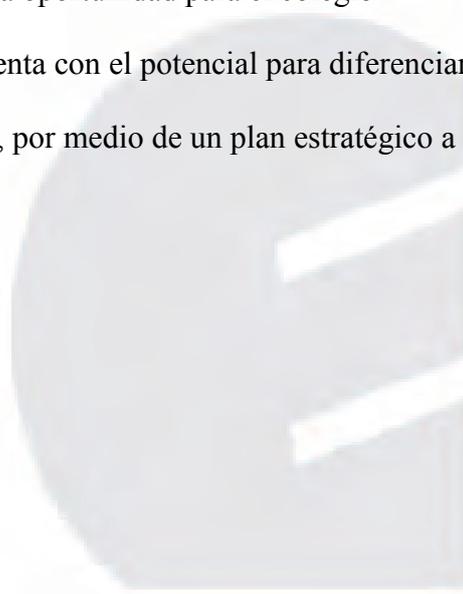
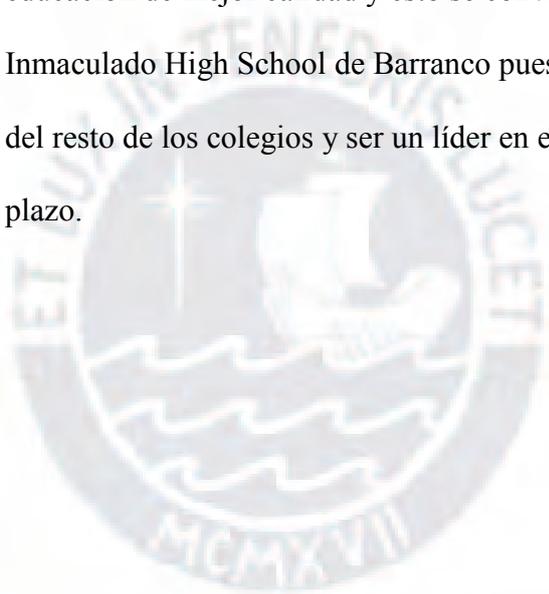
Periodo escolar	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nido/Inicial	1	1	1	1	2	2	2	2	6	9	11	11
Primaria	9	13	14	13	12	14	16	15	15	15	17	16
Secundaria	11	7	9	8	8	10	10	13	13	13	14	16
Total	21	21	24	22	22	26	28	30	34	37	42	43

Nota. Adaptado de “Estadísticas del Colegio Inmaculado High School [Base de datos],” por el colegio Inmaculado High School de Barranco, 2015a. Lima, Perú: Autor.

1.2 Conclusiones

El colegio Inmaculado High School de Barranco pertenece a una industria que tiene un nivel de productividad bajo en el ámbito nacional. La industria educativa en el Perú se

encuentra en una situación crítica debido a su bajo rendimiento y productividad en comparación con los demás países de la OCDE. Desde el Decreto Legislativo N°822 la cantidad de colegios en el Perú se ha ido incrementando exponencialmente. Adicionalmente, la competencia se ha ido incrementando, por lo cual el colegio Inmaculado High School de Barranco debe recurrir a estrategias que le permitan mostrar el valor agregado de sus programas educativos con el propósito de generar mayores ingresos. La mayoría de los colegios en el Perú no cuentan con la infraestructura ni el personal necesario para brindar una educación de mejor calidad y esto se convierte en una oportunidad para el colegio Inmaculado High School de Barranco puesto que cuenta con el potencial para diferenciarse del resto de los colegios y ser un líder en el mercado, por medio de un plan estratégico a largo plazo.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se desarrolló la definición del futuro del colegio Inmaculado High School mediante la declaración de la visión. Además se elaboró la misión como el impulsor de esta institución educativa respondiendo a la interrogante: ¿Cuál es la razón de ser de la organización? El Capítulo II contempla los valores organizacionales como principios cardinales que las personas siguen para determinar qué tipos de comportamientos son deseables o indeseables. El código de ética se ha redactado con la finalidad de poder mostrar a los grupos de interés un patrón de acción claro de principios y valores (D'Alessio, 2014).

2.1 Antecedentes

El colegio Inmaculado High School está pasando por una etapa de reingeniería, tratando de optimizar sus procesos y fijar sus objetivos a largo plazo. Por esta razón, se está creando el primer plan estratégico que está enfocado en cumplir con la visión de la organización, ser el principal colegio en el distrito de Barranco y ser reconocido en el ámbito nacional. Asimismo, se enfoca en cumplir los valores con los que está comprometido así como su código de ética. Estos dos factores tienen una estrecha relación con la misión de la institución logrando que los involucrados en los procesos compartan una misma cultura organizacional, punto clave para lograr los objetivos propuestos.

2.2 Visión

De acuerdo con los antecedentes mencionados, se propone la siguiente visión: El colegio Inmaculado High School, a 2025, será reconocido como el mejor colegio privado de Barranco, manteniendo una calificación de “Excelente” en cuanto a rendimiento académico de sus alumnos, brindando a todos los niños y adolescentes del país la oportunidad de una educación con un alto nivel de calidad, con valores, y respetando el medioambiente y generando valor y bienestar para sus colaboradores y accionistas. En 2014 se obtuvo la calificación de “Bueno”.

2.3 Misión

Brindar un servicio educativo de calidad, integral, y de valores, optimizando el uso de su infraestructura y contando con personal educativo de calidad, con el objetivo de convertir a los niños y adolescentes del distrito de Barranco y la ciudad de Lima en ciudadanos integrales formados con un enfoque científico, tecnológico, y humanístico que puedan contribuir con el desarrollo de la sociedad.

2.4 Valores

Ética y respeto. Reconocimiento total y aceptación a todas las personas, demás seres vivos y cosas, por su valor individual, sin dar lugar a ningún tipo de discriminación o rechazo; comprendiendo que existen distintas creencias y que es la principal tarea velar por los derechos sin transgredir los derechos de los demás.

- **Trascendencia.** Ser participe en el desarrollo personal de cada integrante de la institución educativa llegando a ser pieza clave en la formación base de cada alumno, y sobrepasar las expectativas convencionales y formar el potencial de cada miembro de la casa de estudios.
- **Compromiso.** Firmeza inquebrantable de lograr los objetivos para el bien y desarrollo total de cada alumno, actuando en consecuencia, integridad, ética, y trabajo arduo enfocados en la visión.
- **Trabajo en equipo.** Sinergia con cada uno de los colaboradores para la consecución de los objetivos. Se cree firmemente que el trabajo en equipo es mayor a la suma de las partes, y por ello se crea un ambiente total de colaboración e intercambio multidisciplinario.
- **Motivar.** Aliento y dirección a cada uno de los alumnos para destacar en todo ámbito personal, resaltando sus valores y completo potencial intelectual en cada una de las actividades y procesos durante su permanencia en la institución.

- *Innovación y profesionalismo.* Mantener altos estándares en la educación de acuerdo con el entorno tecnológico cambiante y con los nuevos retos y procesos de enseñanza que permitan aflorar las actitudes y aptitudes de cada integrante. Llevar la institución bajo la guía de profesionales especializados en cada una de las ramas, siendo esta una obligación en cada uno de los colaboradores.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética diseñado y propuesto comprende lo siguiente:

De los deberes en general de profesores y personal no docente.

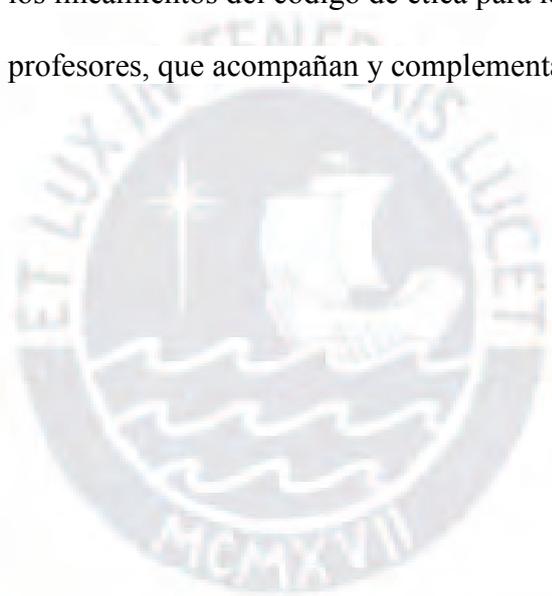
- Actuar con respeto, veracidad, honradez, y lealtad;
- Respetar la dignidad personal y profesional de las personas;
- Ser buen ciudadano y llevar una vida pública y privada ejemplar;
- Cumplir con sus obligaciones en el centro educativo;
- Colaborar con sus demás colegas en su actividad profesional;
- Participar en las actividades desarrolladas por el centro educativo;
- Actuar a favor de la protección al menor; y
- Denunciar todo acto que atente contra los valores y ética del centro educativo.

De los deberes de los profesores hacia los alumnos.

- Fomentar el desarrollo integral de los alumnos, tanto intelectual como espiritual;
- Inculcar en los alumnos el sentido del respeto a sus compañeros;
- Rechazar toda forma de discriminación;
- Fomentar el acatamiento de las normas del centro educativo;
- Fomentar en los alumnos la práctica de las reglas de urbanidad; y
- Fomentar el deseo de superación de los alumnos y proporcionar la ayuda que requieran para su logro, siempre que esté en sus posibilidades y dentro del marco de la legalidad.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se presentan: la visión, misión, y el código de ética del colegio Inmaculado High School de Barranco. La Visión de esta institución es ser reconocido como uno de los 10 mejores colegios privados de Lima en cuanto a rendimiento académico de sus alumnos. Para lograr esta Visión, el Colegio buscará contar con personal altamente calificado (i.e., profesores certificados) para lograr cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad educativa. Asimismo, son seis los valores fundamentales y ocho los lineamientos del código de ética para los alumnos y seis los lineamientos para los profesores, que acompañan y complementan la visión y la misión de este centro educativo.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el actual contexto, donde la globalización y las economías se traslapan, donde existen influencias de los países tanto emergentes como desarrollados, y donde las tecnologías de información tienen un rol crítico en la toma de decisiones de las organizaciones, es sumamente importante considerar los *factores externos* entendiendo que las empresas están inmersas en un ambiente de continuo cambio asimétrico y un ámbito global sin límites ni restricciones (D'Alessio, 2014).

Para comprender la situación global es necesario profundizar en el entendimiento de la región o país, considerando los intereses nacionales y la competitividad de los mismos. Por ello, en este capítulo, junto con lo observado del análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE), se desarrolló el Análisis Tridimensional del país.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) ha desarrollado el *Plan Bicentenario hacia el Año 2021: El Perú hacia el 2021*, donde divide los intereses nacionales en los siguientes ejes estratégicos:

Dignidad de las personas y pleno ejercicio de los derechos humanos. Supone el respeto irrestricto de los derechos humanos y la dignidad de las personas, garantizar el acceso a una justicia autónoma e independiente y propiciar la participación política de la ciudadanía, consolidando la institucionalidad democrática del país.

Inclusión efectiva y reducción de las desigualdades con énfasis en el desarrollo rural. Busca la reducción de la pobreza y la igualdad de oportunidades de desarrollo, garantizando el acceso a servicios fundamentales como vivienda, telecomunicaciones, y electricidad.

Estado, gobernabilidad, seguridad, y paz social. Busca lograr un Estado eficiente, que luche de frontalmente contra la corrupción, con una política exterior que garantice la seguridad y defensa del territorio nacional.

Economía, competitividad, y empleo. Su objetivo es buscar el crecimiento económico sostenido del país de manera que aumente su competitividad en materia de minería e hidrocarburos, turismo, y gastronomía, fomentando la inversión pública y privada, y el comercio exterior, logrando con ello estabilidad macroeconómica.

Desarrollo regional e infraestructura. Busca la descentralización y el desarrollo regional, fomentando la inversión en infraestructura productiva que mejore la competitividad de las regiones y busque el desarrollo urbano estratégico.

Recursos naturales y medioambiente. Conservar los recursos naturales haciendo uso eficiente de los mismos que satisfagan las necesidades de consumo del mercado interno y externo, garantizando la protección del medioambiente.

Ciencia, tecnología e innovación. Busca institucionalizar la ciencia y tecnología en el país, de manera que se constituyan fuentes de innovación que beneficien el desarrollo de infraestructura, y recursos humanos y financieros.

Integración andina y latinoamericana e inserción soberana al mundo. Busca mejorar y profundizar la relación Perú con los países andinos, de Latinoamérica y del mundo, enmarcando al país con una visión estratégica de inserción soberana.

En función de estos intereses nacionales, se ha analizado la intensidad de interés con relación a otros países, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Dignidad de las personas y pleno ejercicio de los derechos humanos.			UE, EE.UU.	
2. Inclusión efectiva y reducción de las desigualdades con énfasis en el desarrollo rural.			UE, Latinoamérica	
3. Estado, gobernabilidad, seguridad, y paz social.		(Chile), (Ecuador) Latinoamérica		(Bolivia)
4. Economía, competitividad, y empleo.			UE, EE.UU.	
5. Desarrollo regional e infraestructura.			Brasil, Chile	
6. Recursos naturales y medioambiente.		Brasil, EE.UU.		
7. Ciencia, tecnología, e innovación.			Alemania, Reino Unido, EE.UU.	
8. Integración andina y latinoamericana e inserción soberana al mundo.		Chile, Brasil		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson Educación.

3.1.2 Potencial nacional

Para identificar los factores de fortaleza o debilidad del país, es necesario contemplar los siete dominios planteados por Hartmann (1957/1978):

Demográfico. De acuerdo con *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda* elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007), la población de Perú alcanzó los 27 millones 412 mil habitantes y se estima que para 2025 alcance los 34 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento que ha ido reduciéndose paulatinamente desde 1975, como se muestra en la Figura 2.

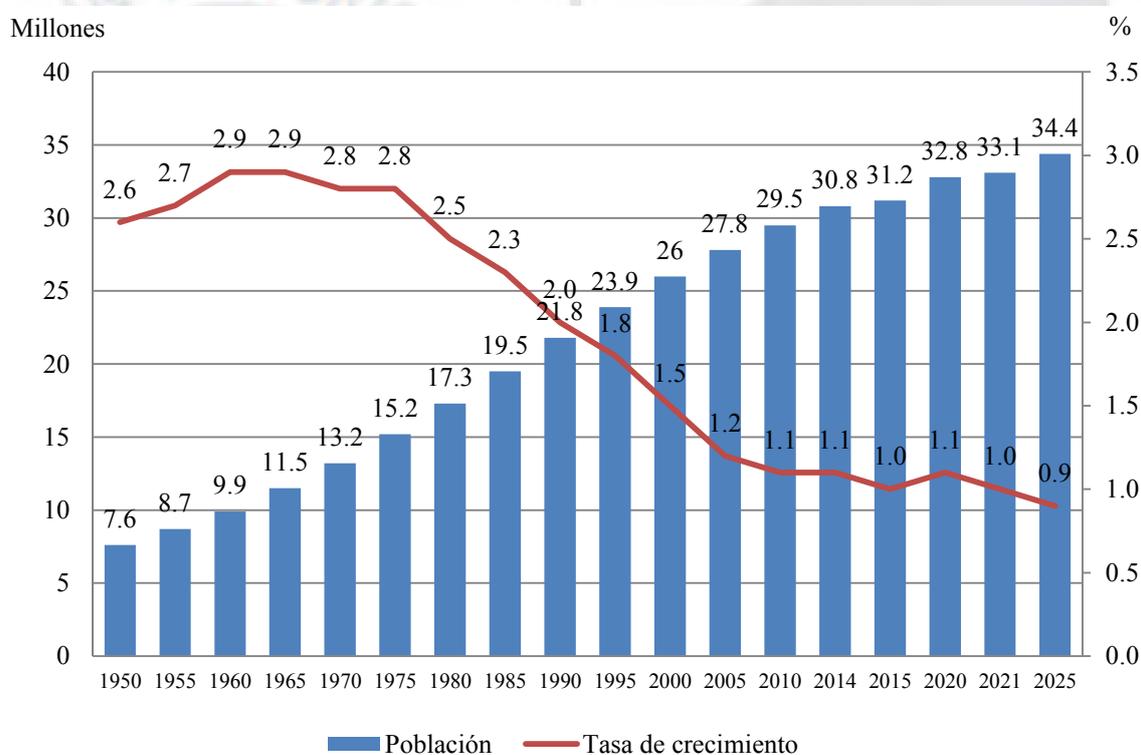


Figura 2. Población y tasa de crecimiento de Perú entre 1950 y 2025. Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Geográfico. El Perú cuenta con una ubicación geográfica estratégica privilegiada para el acceso a los países de Centroamérica, Norteamérica, y países asiáticos. Sin embargo, la compleja geografía de su territorio, y la falta de infraestructura vial dificultan el acceso a las escuelas a las poblaciones más alejadas.

Económico. El Perú cuenta con diversos sectores como la minería, turismo, y pesca, lo que brinda altas posibilidades de crecimiento económico, desarrollando una industria sostenida a través del conocimiento y la investigación que debería generarse en el sistema educativo peruano. Asimismo, el país es un destino atractivo para las inversiones extranjeras dada la riqueza de sus recursos naturales, principalmente en los sectores de minería y pesca, así como el buen desempeño macroeconómico que ha mantenido en los últimos 10 años.

Tecnológico-científico. El desarrollo de las telecomunicaciones hace posible llevar información a los lugares más alejados del país. Sin embargo, el país presenta una educación de baja calidad, puesto que se ubica en el puesto 133 de 139 países evaluados (Foro Económico Mundial, [FEM], 2014a). De acuerdo con el último censo nacional realizado por el INEI (2007), el Perú cuenta con una población de 27'412,157 de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres. El 76% de la población vive en zonas urbanas, el nivel de la población con educación superior es de solo 31%, y se cuenta con una tasa de analfabetismo de 7%.

Histórico, psicológico, sociológico. Morales (2013) señaló algunos aspectos importantes que describen el perfil psicológico y sociológico del peruano y sus características culturales que lo diferencian de habitantes de otros países; su análisis se basa en las cinco dimensiones que propone Hofstede (1991):

1. *Distancia de poder.* Se refiere a la existencia de personas que ostentan mayor poder que otras dentro de la sociedad. En este aspecto, la sociedad peruana se presenta como *estamentaria* que se construye como una pirámide donde se montan los que tienen mayor poder sobre los que tienen menos poder, y en la cúspide se asientan los *blancos*, varones, heterosexuales, saludables, y con dinero (Carbajal, 1998).
2. *Individualismo versus colectivismo.* En esta dimensión se compara a las sociedades en que las personas se valen por sí mismas, con las sociedades en las que la pertenencia a un

grupo u organización ejerce una influencia mayor y es fomentada entre sus miembros (Morales, 2013). En este aspecto, dada la diversidad cultural presente en el Perú, se manifiestan ambas características en las que el individualismo predomina en las áreas urbanas y el colectivismo se manifiesta con mayor frecuencia en áreas rurales.

3. *Masculinidad versus feminidad.* Se refiere al rol de los géneros en la sociedad, en que para el caso de la sociedad peruana, se presenta como machista.
4. *Evasión de la incertidumbre.* Se refiere a la posición de los miembros de una sociedad frente a la incertidumbre y los riesgos; representa la tolerancia o no a la incertidumbre respecto a hechos que escapan a los protocolos y reglas sociales (Morales, 2013). La sociedad peruana se presenta como flexible y tolerante frente a este tipo de situaciones.
5. *Orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo.* Se refiere a la importancia que ofrece la sociedad a la planificación a largo o corto plazo. En el Perú es común que no se planifique a largo plazo, y que más bien el empresario peruano tenga una visión cortoplacista.

Organizacional-administrativo. La burocracia continúa siendo una característica del aparato administrativo estatal del país, y su presencia es un factor que entorpece la inversión privada. Asimismo, el grado de organización del Gobierno presenta marcadas diferencias en el ámbito Gobierno central, que cuenta con un mayor presupuesto y que se encuentra centralizado en la ciudad de Lima, en comparación con los Gobiernos regionales que no cuentan o no hacen buen uso de los recursos económicos de los que disponen.

Militar. El ranking Global Firepower (GFP) que mide el potencial militar de los países en el mundo, ubica al Perú en el puesto 51, con personal activo que bordea los 120 mil en total para sus tres fuerzas militares: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Cuenta con un presupuesto de defensa de aproximadamente US\$2,560 millones (GFP, 2015).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2014), son cuatro los principios cardinales los que hacen posible reconocer las oportunidades para un país, y estos son: (a) las influencias de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Estos principios mencionados son la base de la política exterior de un país y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1978).

Influencia de terceras partes. Los países de Latinoamérica presentan dependencia económica y estratégica con EE.UU. y China. En los últimos años China ha impactado en el mundo con su crecimiento sostenido, por tanto se ha convertido en un importante socio comercial de Perú, al igual que EE.UU. Por este motivo, también empiezan a generarse convenios educativos de algunas universidades peruanas, sobre todo de escuelas de negocio con universidades chinas. Asimismo, cada vez es más frecuente, aunque aún en baja cantidad, encontrar oferta educativa a nivel escolar donde se impulsa el aprendizaje del idioma chino.

Lazos pasados y presentes. En el Perú han ocurrido conflictos históricos con los países con los cuales limita, como Ecuador y Chile. Los conflictos con Ecuador fueron superados a través de la firma del tratado de Brasilia y más recientemente con Chile, luego del resultado que emitió la Corte de la Haya en 2013 a favor de Perú, donde se zanjaron definitivamente los límites marítimos con el vecino país. Sin embargo, aún existe cierta tensión con Chile debido a interpretaciones antojadizas por parte del algún personaje político de dicho país.

Contrabalance de los intereses. A pesar de la difícil relación limítrofe con Chile, este es tal vez el país con mayor inversión en Perú. Según un estudio de 2010, los grupos

empresariales chilenos tenían inversiones de aproximadamente US\$1,000 millones en territorio peruano y la inversión peruana en Chile ascendía a US\$2,500 millones (PROINVERSION, 2015), lo que demuestra que es muy atractivo para ambos países invertir en territorio vecino.

Conservación de los enemigos. El rival más importante que tiene a 2015 Perú es Chile, por lo mencionado anteriormente sobre la existencia de algunos políticos chilenos que no quieren reconocer plenamente el fallo de Corte de la Haya o le quieren dar una interpretación antojadiza. Sin embargo, esto no ha sido obstáculo para que ambos países continúen realizando inversiones entre sí, aunque es cierto que las inversiones chilenas superan aun largamente a las peruanas en el territorio. Estas inversiones chilenas han generado y siguen generando empleo a miles de peruanos que a su vez pueden mantener a sus familias y darles acceso a la educación.

3.1.4 Influencia del análisis en el colegio Inmaculado High School de Barranco

A partir del Análisis Tridimensional realizado, se han podido identificar las principales variables externas e internas que podrían afectar a la organización a través de su influencia en el sector educativo peruano así como también los principales intereses comunes y opuestos con los países vecinos que podrían afectar al sector educativo en el Perú y por ende a la organización que se analiza. Entre los principales intereses se encuentran el aumento de la inversión en educación, el incremento del PBI, la mejora de la infraestructura, y el desarrollo tecnológico. También se encuentran la salud y nutrición, así como la pobreza, el empleo, y la seguridad ciudadana.

Para poder cumplir con estos intereses nacionales, se deben aprovechar las oportunidades que se tienen como país, entre las cuales destacan el crecimiento económico y el desarrollo de las telecomunicaciones en el país. Se han identificado también debilidades

como el bajo nivel educativo de los profesores, una excesiva pero justificada demanda social, y la falta de infraestructura adecuada y transporte.

En la Figura 3 se muestra el resultado del Análisis Tridimensional.

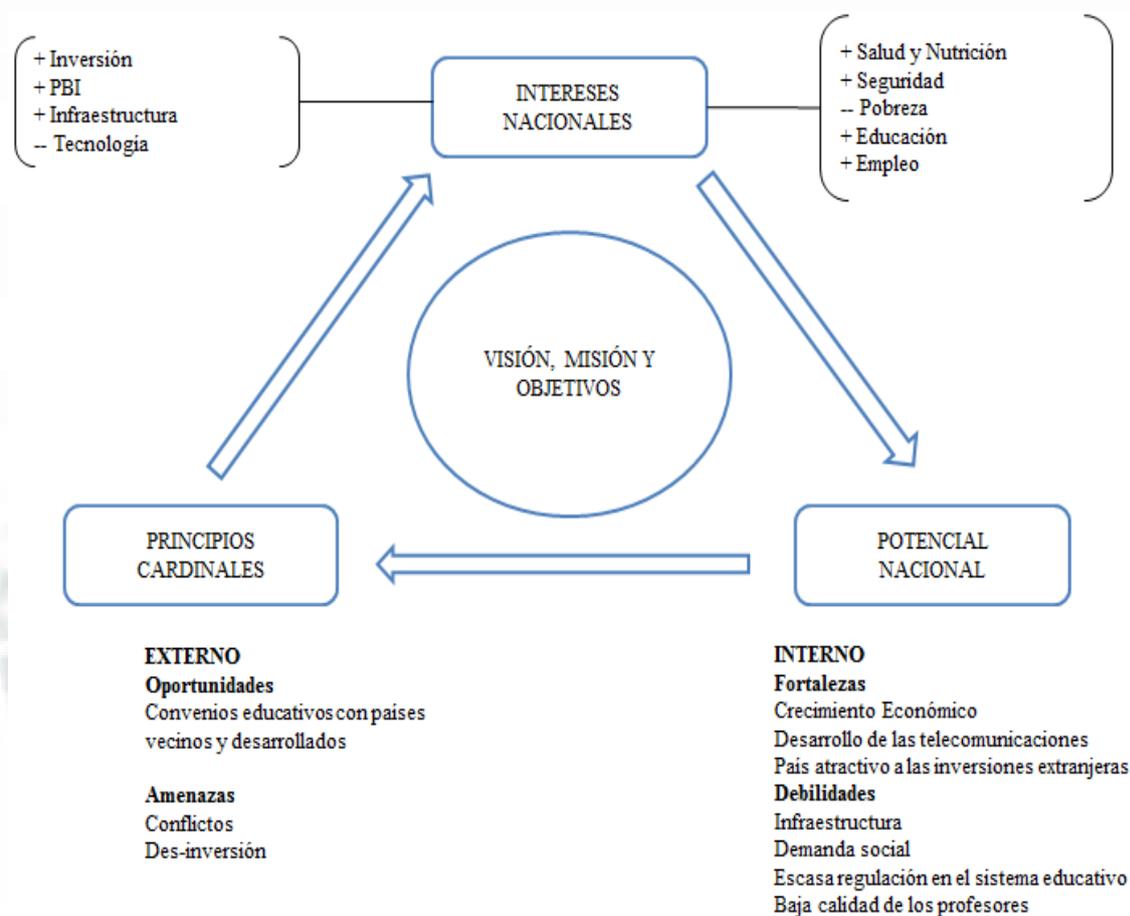


Figura 3. Análisis Tridimensional de Hartmann.

Adaptado de "The Relations of Nations [Las Relaciones de las Naciones] (6th ed.)," por F. Hartmann, 1978. New York, NY: Macmillan. (Documento original publicado 1957)

3.2 Análisis Competitivo del País

De acuerdo con Porter (1990), el único concepto significativo para medir la competitividad de un país es la productividad. El objetivo principal de un país es elevar el nivel de vida de sus ciudadanos, y la manera de lograrlo depende de la productividad con la que utiliza sus recursos de capital y trabajo. Es tarea de las empresas lograr altos niveles de productividad y así desarrollar las capacidades necesarias para competir en industrias altamente competitivas.

Para analizar la competitividad de un país se deben analizar las ventajas competitivas de la Nación, cuyos determinantes lo conforman cuatro puntos (D'Alessio, 2014):

1. *Condiciones de los factores*. Es la situación del país en cuanto a los factores de producción, tales como: recursos naturales, ubicación geográfica, infraestructura, o mano de obra, necesarios para competir en un determinado sector. Estos factores cumplen un rol fundamental en la ventaja competitiva de las empresas del país.
2. *Condiciones de la demanda*. Es la naturaleza de los clientes respecto al producto del sector en el mercado.
3. *Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas*. Son las condiciones del país (i.e., respecto a la creación, organización, y gestión de las empresas) y la competencia.
4. *Sectores relacionados y de apoyo*. Indican la presencia o ausencia de proveedores en el país.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los países desarrollados no heredan sus factores de producción sino que los crean; inclusive, la cantidad de factores con las que cuenta un país en un momento dado es menos importante que el nivel y eficiencia con el que crea, actualiza, y despliega estos factores en sus industrias (Porter, 1990). El FEM (2014a) definió la competitividad como un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y el nivel alcanzado determina el grado de prosperidad y atractivo del país para inversiones, que en suma mejoran el crecimiento económico del mismo.

El análisis de la competitividad de un país, elaborado por el FEM (2014a) desde 2005, se basa en el Índice de Competitividad Global (ICG), el cual es una herramienta que mide los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad de 144 países. Los factores determinantes de la productividad y competitividad de un país son recogidos por este

índice y agrupados en 12 pilares de competitividad: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación empresarial, e (l) innovación.

El ICG considera la etapa de desarrollo en la que se encuentra el país para atribuir pesos relativos más altos a aquellos pilares que son más relevantes a dicha etapa. Esto es, la importancia relativa de cada pilar depende de la etapa de desarrollo en la que se encuentra el país. De esta manera, el ICG se subdivide en tres subíndices que agrupan a un subconjunto de pilares que se muestran en la Figura 4: (a) *requerimientos básicos*, aplicables a países en la etapa *factor-driven*, en la que son impulsados por el uso de sus recursos naturales y mano de obra de baja calificación, (b) *potenciadores de eficiencia*, aplicable a países en la etapa *efficiency-driven*, en la que desarrollan procesos de producción más eficientes para lograr productos de mayor calidad, y (c) *factores de innovación y sofisticación*, aplicable a países en la etapa *innovation-driven*, en la cual los estándares de vida son tan altos que para mantenerlos es necesario que las empresas compitan con bienes, servicios, y procesos productivos únicos (FEM, 2014a).

De acuerdo con el FEM (2014a), el Perú se ubica en el puesto 65 de 144 economías con un puntaje total de 4.2, lo cual representa una caída de cuatro puestos en la clasificación respecto al período anterior, como se muestra en la Tabla 6, y se encuentra en la etapa de desarrollo *efficiency-driven* junto con otros países latinoamericanos como Colombia, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Jamaica, y Paraguay. En dicha etapa de desarrollo, los pilares potenciadores de eficiencia adquieren mayor importancia y peso en el cálculo del ICG.

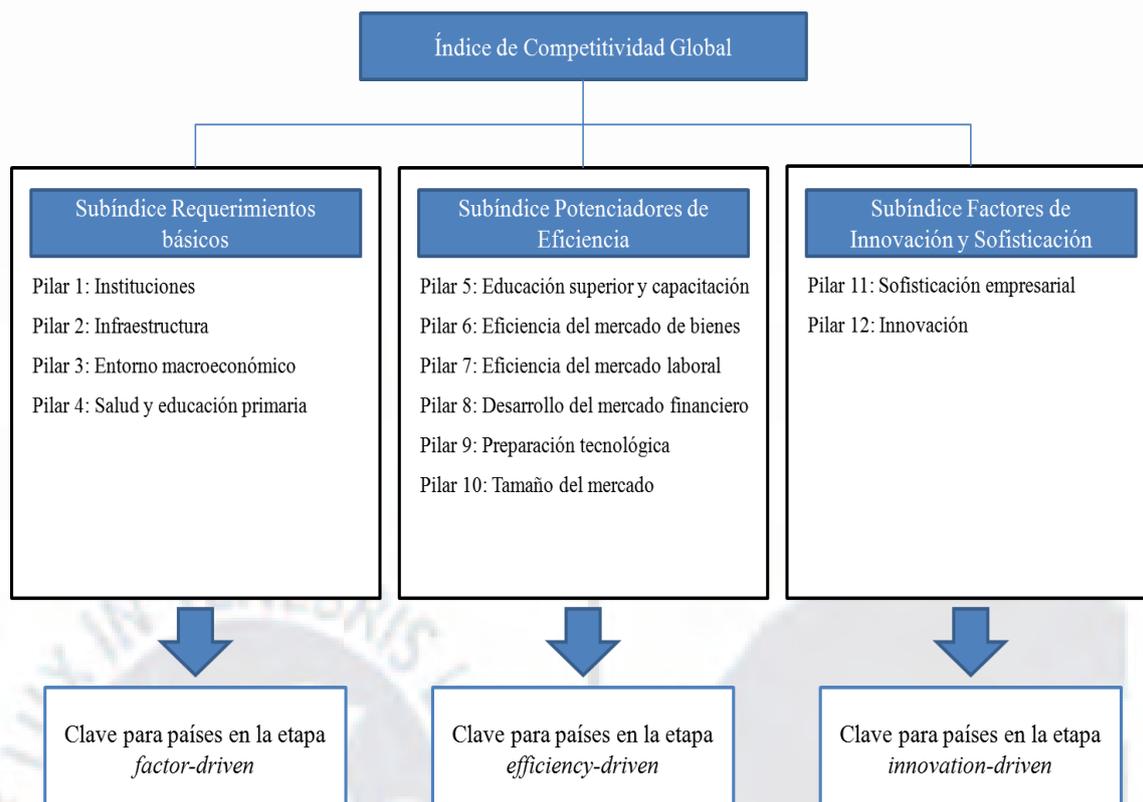


Figura 4. Estructura del ICG.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tabla 6

Evolución del ICG

Descripción	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Clasificación	67	61	61	65
Puntaje	4.2	4.3	4.2	4.2

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

La Figura 5 muestra un mapa de calor en el que se puede apreciar que Perú comparte con Brasil, Colombia, México, entre otros un nivel de competitividad similar. Asimismo, dentro de la Región latinoamericana, Chile se encuentra mejor posicionado, y países como Venezuela, Bolivia, Paraguay, Argentina, Uruguay, entre otros, cuentan con un nivel de competitividad inferior.

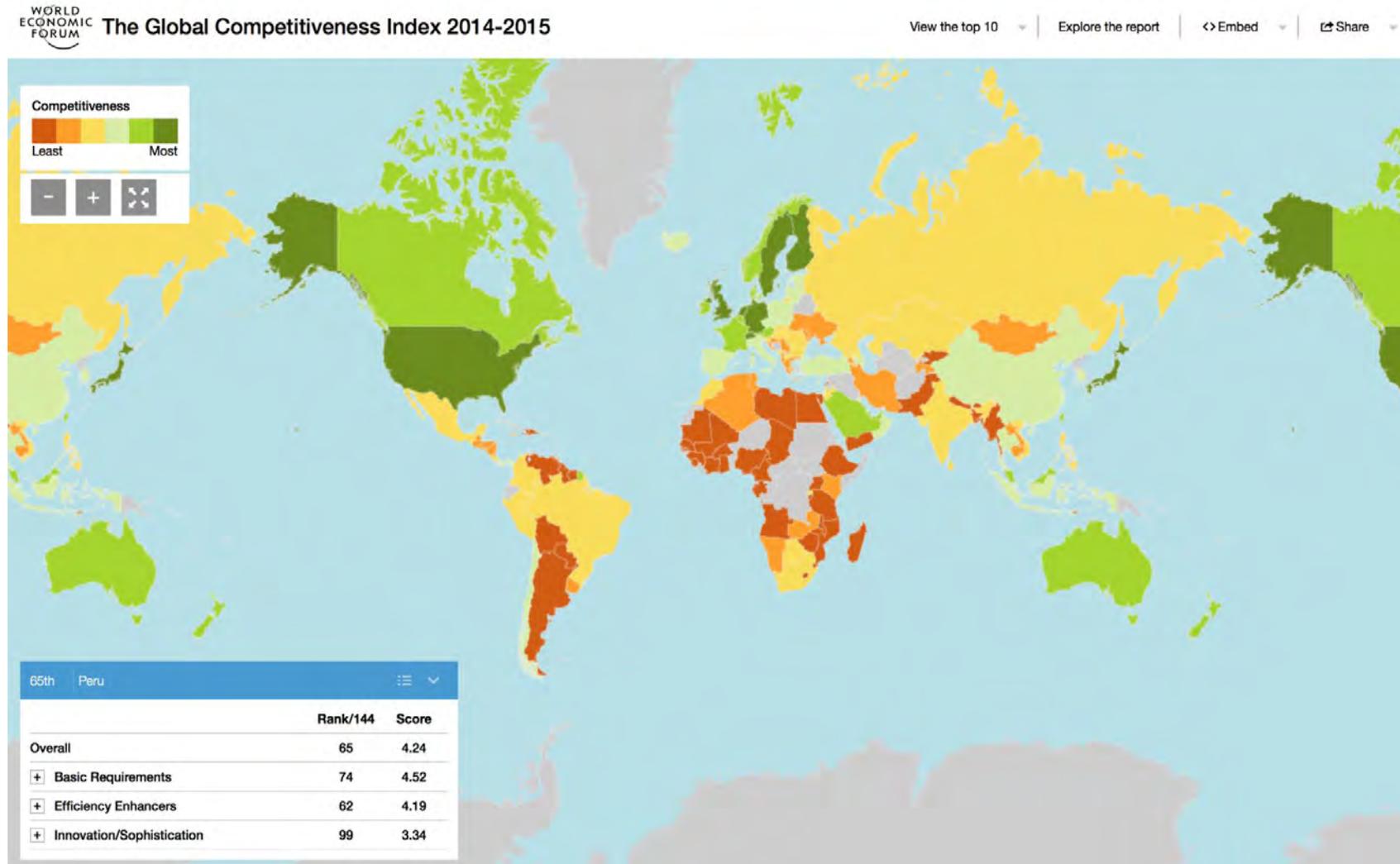


Figura 5. Mapa de calor del ICG.

Adaptado de “Interactive GCI Map [Mapa Interactivo GCI],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/interactive-gci-map/>

El resultado específico de Perú en el correspondiente análisis de los 12 pilares del ICG, es decir el puntaje obtenido por Perú en cada pilar se puede observar en la Tabla 7 y Figura 6.

Tabla 7

Clasificación y Puntaje del Peru en los 12 Pilares del ICG

Indicador	Ptje	Puesto
Instituciones	3.3	118
Infraestructura	3.5	88
Entorno macroeconómico	5.9	21
Salud y educación primaria	5.4	94
Educación superior y entrenamiento	4.1	83
Eficiencia del mercado de bienes	4.5	53
Eficiencia del mercado laboral	4.3	51
Desarrollo del mercado financiero	4.5	40
Preparación tecnológica	3.3	92
Tamaño del mercado	4.5	43
Sofisticación empresarial	3.9	72
Innovación	2.8	117

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015[El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Como se puede apreciar en la Figura 6, el Perú obtiene altos puntajes en los pilares “Entorno macroeconómico” y “Salud y educación primaria”. Es esta fortaleza en el entorno macroeconómico la que genera confianza en el sector privado sobre la situación económica del país y para invertir en él. Por otro lado, el puntaje obtenido en “Salud y educación primaria” debe observarse con cuidado, puesto que revisando el detalle de los elementos que conforman este pilar, se observa que el indicador de calidad de la educación primaria tiene un valor bajo: 2.3, lo cual pone al Perú en el puesto 136, como se muestra en la Tabla 8.

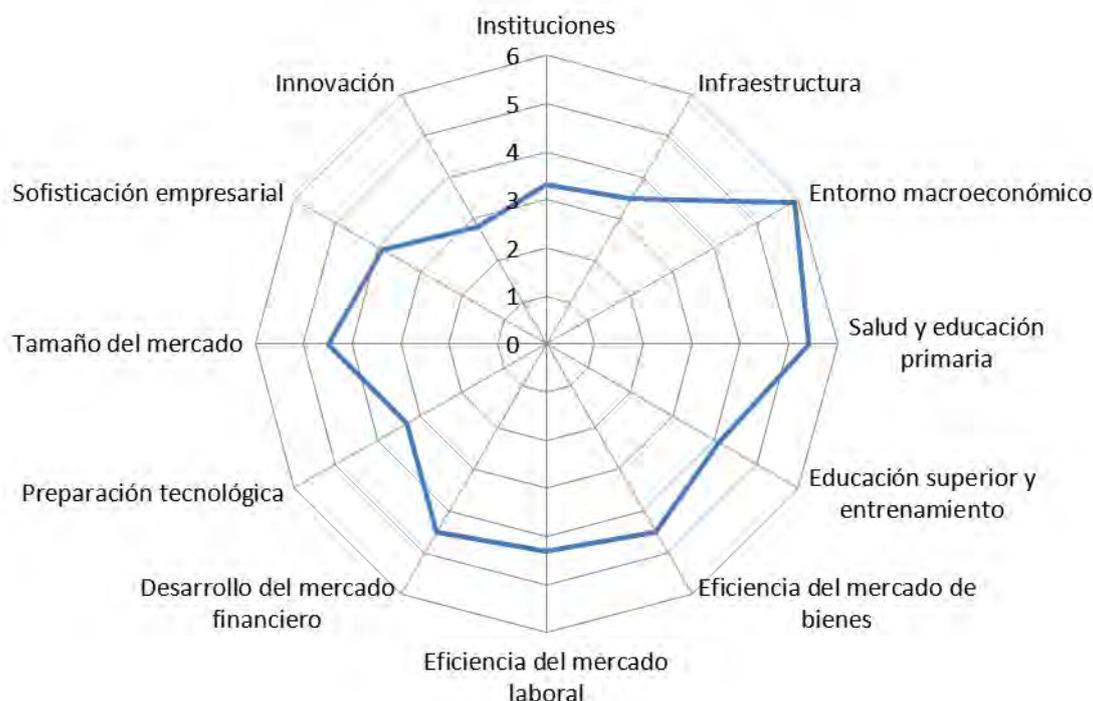


Figura 6. Puntaje de Perú en los 12 pilares del IGC. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tabla 8

Salud y Educación Primaria

Indicador	Ptje	Puesto
Casos de malaria/100,000 habitantes*	190.1	37
Impacto de la malaria en las empresas	5.8	15
Casos de tuberculosis/100,000 habitantes*	95	92
Impacto de la tuberculosis en las empresas	5.0	94
Prevalencia del VIH, % población adulta*	0.4	75
Impacto del VIH en las empresas	5.4	76
Mortalidad infantil, muertes/1,000 nacimientos*	14.1	72
Esperanza de vida, años*	74.5	64
Calidad de la educación primaria	2.3	136
Matrículas en educación primaria, neto %*	93.7	73

Nota. La tabla presenta los títulos de cada indicador y, en cada caso, la unidad en que se mide, por ejemplo, “días” o “% del PIB”. Los indicadores que no se derivan de la encuesta se identifican por un asterisco (*). Los indicadores de la encuesta se expresan siempre como las calificaciones en una escala de 1-7, con 7 siendo el mejor resultado posible. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Es por esta razón que el Gobierno realiza esfuerzos para mejorar la calidad educativa, con inversiones en infraestructura pero sobre todo en capacitación a profesores en metodologías de enseñanza que redunden en una mejora del rendimiento de los estudiantes. Por consiguiente, está claro que Perú adolece de fortaleza en “Innovación”, “Preparación tecnológica”, “Instituciones”, e “Infraestructura”; y aún debe mejorar en los pilares “Educación superior y entrenamiento”, “Eficiencia del mercado de bienes”, “Eficiencia del mercado laboral”, “Desarrollo del mercado financiero”, “Tamaño del mercado”, y “Sofisticación empresarial”.

Asimismo, el FEM (2014a) identificó los principales factores que dificultan el inicio de iniciativas de negocio en el Perú, los cuales se presentan en la Figura 7.

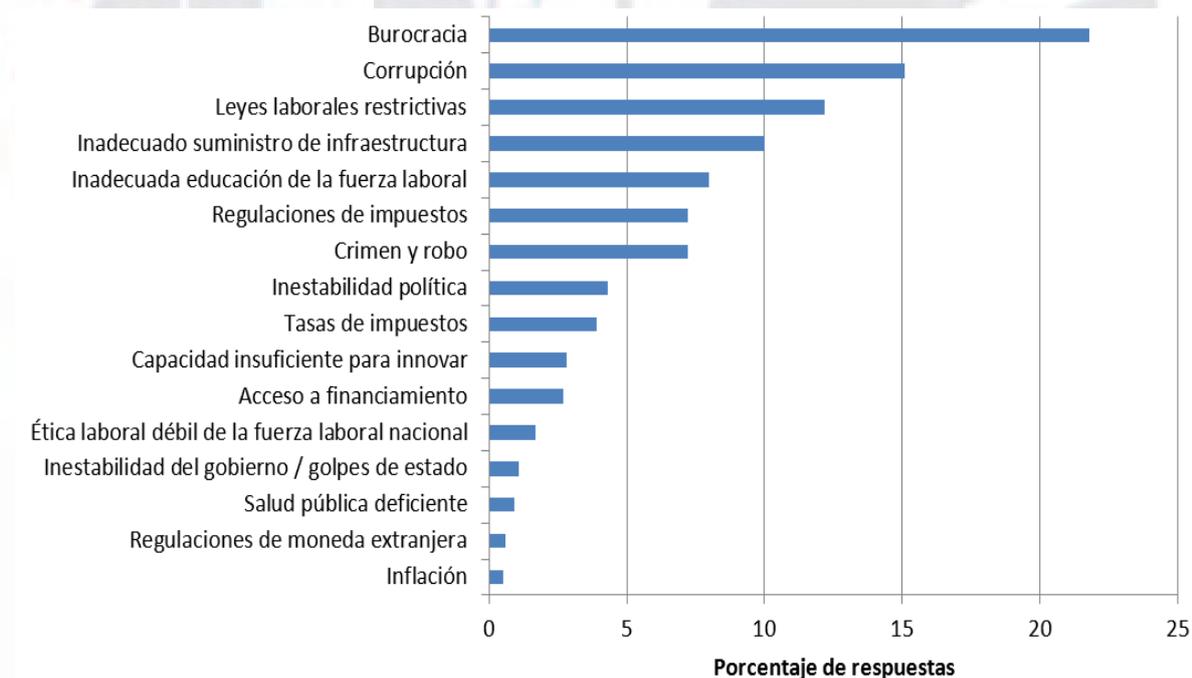


Figura 7. Factores que dificultan el emprendimiento de negocios en Perú.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El Gobierno es percibido como un actor fundamental en la generación de trabas para quienes deseen invertir y emprender negocios en Perú. La burocracia, corrupción, y leyes laborales restrictivas dadas por el Gobierno dificultan la inversión del sector privado. La

competitividad de un país es medida por El Banco Mundial (BM, 2014b) en su publicación *Doing Business 2015* a partir de la facilidad con la que se puede hacer negocio en el país. De acuerdo con la calificación *Doing Business* de 2015, el Perú bajó del puesto 34 en 2014 al puesto 35, de un total de 189 países. En esta clasificación, el Perú ha evolucionado favorablemente desde 2007, sin embargo se observa un retroceso en la clasificación 2015, lo que se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9

Evaluación de la Clasificación según Doing Business

Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Puesto	65	58	62	56	36	43	39	34	35

Nota. Adaptado de “Doing Business 2015: Going beyond Efficiency: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies: A World Bank Group Flagship Report [Haciendo Negocios 2015: Más allá de la Eficiencia: Comparación de las Regulaciones de Negocios para las Empresas Nacionales en 189 Economías: Un Informe Insignia del Banco Mundial],” por El Banco Mundial (BM), 2014b. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con lo expresado por Porter (1985), los países ganan ventaja competitiva en industrias donde la demanda interna proporciona a las empresas una visión más clara de las necesidades emergentes de los compradores y las presiona para innovar de manera más rápida y lograr ventajas competitivas sobre sus rivales; el tamaño de la demanda es menos importante que su carácter. El consumo privado interno en los últimos 3 años ha experimentado una leve caída, sin embargo se espera que para 2015 y 2016 este se incremente levemente. La Figura 8 muestra los niveles de consumo interno durante los últimos 10 años en el Perú.

Por otro lado, el tamaño del mercado se ha incrementado debido al crecimiento económico del país, ubicando al Perú en el puesto 40 del ICG, como se puede apreciar en la Tabla 10.

En cuanto a la naturaleza de las necesidades de los compradores, se observa que el Perú se encuentra en el puesto 40 respecto al grado de sofisticación del consumidor; asimismo se observa que el grado de orientación al consumidor aún no es el adecuado, situándose en el puesto 51, como se muestra en la Tabla 11.

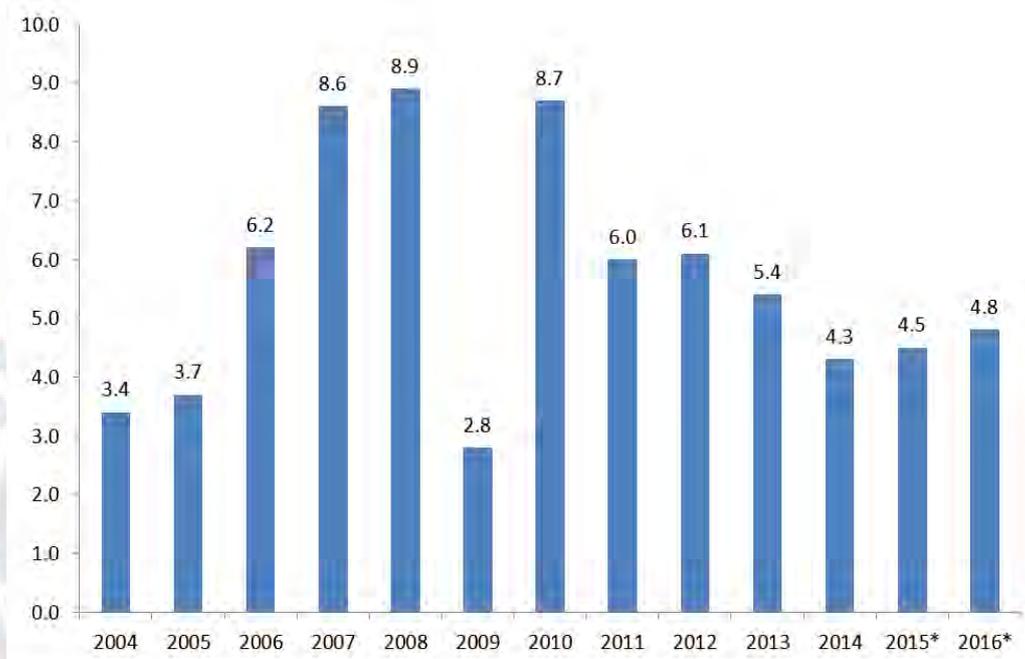


Figura 8. Consumo privado interno en el Perú.

Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Tabla 10

Tamaño del Mercado Interno según El ICG

Indicador	Ptje	Puesto
Índice del tamaño del mercado doméstico, 1-7 (mejor)*	4.4	40
Índice del tamaño del mercado externo, 1-7 (mejor)*	4.8	58
PBI (miles de millones de dólares)*	344.2	40
Exportaciones como porcentaje del PBI*	3.0	123

Nota. La tabla presenta los títulos de cada indicador, y en cada caso, la unidad en que se mide, por ejemplo, “días” o “% del PIB”. Los indicadores que no se derivan de la encuesta se identifican por un asterisco (*). Los indicadores de la encuesta se expresan siempre como las calificaciones en una escala de 1-7, con 7 siendo el mejor resultado posible. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Tabla 11

La Eficiencia del Mercado de Bienes

Indicador	Ptje	Puesto
Intensidad de la competencia interna	5.1	70
Extensión de dominio del mercado	3.6	82
Eficacia de la política anti-monopolio	4.2	63
Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir	3.5	91
Tasa de impuesto total,% ganancias *	36.4	66
Número de procedimientos para iniciar un negocio *	5.0	32
Número de días para iniciar un negocio *	25.0	101
Costos de la política agrícola	3.8	72
Prevalencia de las barreras comerciales	4.2	95
Los aranceles comerciales, % *	1.8	36
Prevalencia de propiedad extranjera	5.0	45
Impacto en el negocio de las normas sobre la IED ¹	4.7	40
Carga de los procedimientos aduaneros	4.0	73
Las importaciones como porcentaje del PIB *	24.8	131
Grado de orientación al consumidor	4.8	51
Sofisticación del consumidor	3.8	40

Nota. La tabla presenta los títulos de cada indicador y, en cada caso, la unidad en que se mide, por ejemplo, “días” o “% del PIB”. Los indicadores que no se derivan de la encuesta se identifican por un asterisco (*). Los indicadores de la encuesta se expresan siempre como las calificaciones en una escala de 1-7, con 7 siendo el mejor resultado posible. ¹ Inversión Extranjera Directa. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas

De acuerdo con lo expresado por Porter (1990), la competitividad en una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y modos de organización favorecidos en el país, con las fuentes de ventaja competitiva en la industria. Perú es un país predominantemente exportador de materias primas por lo que no se caracteriza por producir bienes con un alto valor agregado, lo que implica que el grado de especialización de la fuerza laboral tampoco es alto. Asimismo, en cuanto a la cooperación en la relación empleado-empleador, Perú ocupa el puesto 64, y si bien ocupa el puesto 39 en flexibilidad para determinar salarios, respecto a prácticas de contratación y despido ocupa el puesto 130; la

capacidad para atraer y retener el talento laboral es buena, ocupando los puestos 45 y 41 respectivamente; el ratio de mujeres en la fuerza laboral respecto a los hombres es de 0.80 lo que ubica al país en el puesto 75 (ver Tabla 12).

Tabla 12

Eficiencia del Mercado Laboral

Indicador	Ptje	Puesto
Cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	4.30	64
Flexibilidad de la determinación de los salarios	5.40	39
Prácticas de contratación y despido	2.90	130
Gastos de despido, semanas de salario *	11.40	49
Efecto de los impuestos sobre los incentivos para trabajar	3.20	104
Pago y productividad	3.90	75
Confianza en la gestión profesional	4.50	54
Capacidad del país para retener el talento	3.90	41
Capacidad del país para atraer talento	3.80	45
Las mujeres en la fuerza laboral, relación con los hombres *	0.80	75

Nota. La tabla presenta los títulos de cada indicador y, en cada caso, la unidad en que se mide, por ejemplo, “días” o “% del PIB”. Los indicadores que no se derivan de la encuesta se identifican por un asterisco (*). Los indicadores de la encuesta se expresan siempre como las calificaciones en una escala de 1-7, con 7 siendo el mejor resultado posible. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

La intensidad de la competencia interna no es baja y ubica al país en el puesto 70, sin embargo en algunas industrias se puede encontrar monopolios, esto se refleja en el ICG de 4.2 en cuanto a la eficacia de la política antimonopolio, ubicándose en el puesto 63.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En Perú, aún no existe una cantidad suficiente de proveedores locales, el país ocupa el puesto 51; en cuanto a la calidad de sus proveedores, ocupa el puesto 57 como se observa en la Tabla 13. Lo que resulta llamativo es el bajo desarrollo de clústeres en el país, ubicándose en el puesto 108, debido a que hasta el momento no existe una estrategia regional que esté basada en clústeres, a pesar que han habido estudios sobre su potencialidad en áreas como agroexportación, turismo, textiles, minería, etc.

Tabla 13

Sofisticación Empresarial

Indicador	Ptje	Puesto
Cantidad de proveedores locales	4.7	51
Calidad de proveedores locales	4.6	57
Estado de desarrollo de clústeres	3.3	108
Naturaleza de la ventaja competitiva	3.1	106
Amplitud de la cadena de valor	3.6	86
Control de la distribución internacional	4.0	69
Sofisticación del proceso de producción	3.7	79
Grado de marketing	4.3	62
Voluntad de delegar autoridad	3.8	66

Nota. La tabla presenta los títulos de cada indicador y, en cada caso, la unidad en que se mide, por ejemplo, “días” o “% del PIB”. Los indicadores que no se derivan de la encuesta se identifican por un asterisco (*). Los indicadores de la encuesta se expresan siempre como las calificaciones en una escala de 1-7, con 7 siendo el mejor resultado posible. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

3.2.5 Influencia del análisis en el colegio Inmaculado High School de Barranco

La influencia del análisis desarrollado en este capítulo se refleja en los siguientes puntos:

En cuanto al pilar de “Salud y educación primaria”, la calidad de la educación primaria aún es baja, existe una importante brecha por cerrar en cuanto a la calidad educativa. La competitividad del país ha mejorado respecto a hace 8 años lo que hace más atractiva una potencial inversión de capitales internos o foráneos en el sector educación, particularmente en la educación privada, ya sea directa o indirectamente, a partir de convenios que puedan surgir con empresas de diferentes industrias que generen sinergias con el sector educación. Ejemplos de ello se han tenido en el Perú con empresas de telecomunicaciones y su apoyo a las comunidades rurales brindando recursos económicos así como donaciones de útiles, muebles, etc. a escuelas del interior del país.

El consumo interno experimentó una caída luego de la crisis financiera internacional producida en 2008, luego su recuperación fue significativa en 2010, sin embargo ha ido

decreciendo paulatinamente; se espera que en los próximos 2 años este se incremente levemente. El grado de sofisticación del consumidor no es alto, sin embargo el comportamiento del consumidor en el sector educación ha obligado a que las instituciones educativas inviertan en mejorar su infraestructura tecnológica, en un esfuerzo por crear una ventaja competitiva frente a la competencia. El sector laboral aún tiene un alto grado de informalidad y en la industria educativa existe una importante oferta de fuerza laboral. Asimismo, en el sector privado existe una amplia oferta de instituciones educativas que sin embargo no logran cubrir la demanda de estudiantes.

Finalmente, el estado de desarrollo de clústeres es aún bajo, sin embargo existe potencial para desarrollar algún tipo de estrategia basada en clústeres en el sector educación. A partir del análisis del entorno que se haga en el presente plan estratégico aplicado así como de la evaluación interna de la empresa, se podrán plantear estrategias que aprovechen este potencial.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Se puede decir que en el Perú existe la estabilidad política necesaria que atrae las inversiones de empresas peruanas y extranjeras de los diversos sectores. El sector educación es un caso particular, puesto que si bien es cierto un *no intervencionismo* del Estado garantiza mayor inversión del sector privado, a su vez se le exige al Estado mayor participación por ser la educación un derecho fundamental para todos los peruanos. De acuerdo con la *Constitución Política del Perú de 1979* (Asamblea Constituyente de 1978, 1979), la educación debe ser gratuita en todos sus niveles (i.e., inicial, primaria, y secundaria) y el Estado debe ser el principal proveedor de educación. En el país, más del 84% de alumnos estaban matriculados en escuelas públicas, sin embargo, en el régimen de educación pública las familias también contribuyen mediante aportes voluntarios de hasta 20% o 30% del

financiamiento total de los servicios educativos (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 1999). En este contexto se produjo por aquellos años, debates respecto al rol del Estado en la economía nacional y se optó porque este debía regular y promover la inversión y la propiedad privada, lo que trajo como consecuencia para el sector educativo que se apruebe la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación (Decreto Legislativo N°882, 1996) con la finalidad de ampliar la oferta y la cobertura de la educación. El número de colegios privados (i.e., primaria y secundaria) hasta 2014 en Perú ascendió a 6,000 (“Lima Tiene,” 2014).

Gracias a la Ley 27665 (2002) los estudiantes tienen derecho a rendir sus evaluaciones aún no habiendo cumplido con la obligación del pago de pensiones; esto trae como consecuencia que los colegios tengan mayores dificultades en la cobranza de dichas obligaciones, afectando sus ingresos.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El país ha tenido un crecimiento económico sostenido durante los últimos 15 años. Según el INEI (2013a), el PBI ha crecido a una tasa promedio de 8.7% anual entre 2000 y 2014; asimismo el PBI por habitante ha pasado de S/.6,950 en 2000 a S/.18,656 en 2014. Ambos indicadores se pueden apreciar en la Figura 9.

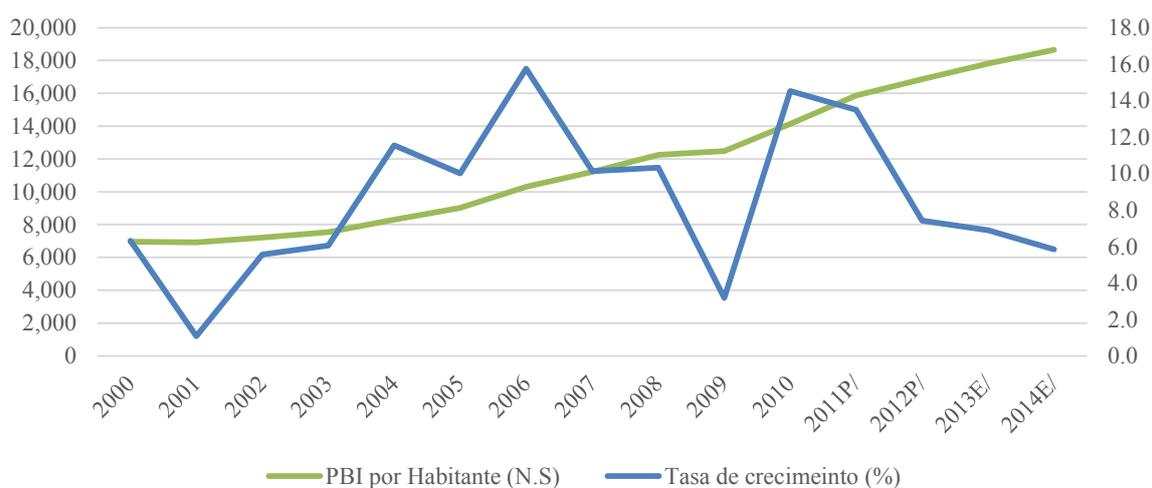


Figura 9. Producto bruto interno y PBI por habitante en Perú 2000-2014.

Adaptado de “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1994-2014 (Valores a Precios Corrientes),” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2014.xlsx

El gasto público en educación entre 2007 y 2014 se ha duplicado prácticamente en los tres niveles educativos básicos (i.e., inicial, primaria, y secundaria), como se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 14

Gasto Público en Educación en Perú entre 2007 y 2014 (en miles de soles)

Departamento	Inicial			Primaria			Secundaria		
	2007	2012	2014	2007	2012	2014	2007	2012	2014
Amazonas	798	1,593	3,139	1,044	2,025	2,420	1,146	2,202	2,757
Áncash	903	2,368	2,522	1,233	2,530	2,802	1,535	2,728	2,838
Apurímac	842	2,217	3,543	1,050	2,022	3,142	1,235	2,353	3,650
Arequipa	1,006	1,883	2,637	1,193	1,954	2,386	1,469	2,702	2,755
Ayacucho	830	2,616	4,592	1,133	2,278	3,397	1,278	2,615	3,524
Cajamarca	787	1,695	1,759	,984	2,073	2,759	1,137	1,928	2,505
Callao	967	1,979	1,923	,903	1,871	1,749	1,283	2,569	2,245
Cusco	628	2,010	2,310	,907	2,304	3,091	1,065	2,280	3,118
Huancavelica	796	3,088	3,961	,996	2,290	4,109	1,156	2,191	3,946
Huánuco	672	2,988	3,375	,799	1,943	2,820	,945	2,413	2,579
Ica	819	1,338	1,868	1,105	1,651	1,992	1,439	2,226	2,165
Junín	808	1,254	2,002	,929	1,505	2,183	1,264	1,844	2,577
La Libertad	913	1,636	2,201	,925	1,752	2,705	1,192	1,963	2,522
Lambayeque	695	1,099	1,483	,877	1,330	1,875	1,172	2,100	2,414
Lima Metropolitana	1,168	1,910	3,319	1,351	1,961	3,196	1,392	2,493	4,273
Lima Provincias	974	1,687	1,995	1,199	2,159	2,521	1,454	2,682	3,156
Loreto	958	1,843	1,998	,846	1,683	1,730	1,224	2,324	2,568
Madre de Dios	1,251	2,632	2,171	1,071	2,195	4,419	1,758	2,897	3,600
Moquegua	1,655	3,579	4,030	1,994	3,472	5,146	2,520	3,875	4,433
Pasco	906	2,249	2,325	1,152	2,596	3,203	1,539	3,149	3,659
Piura	611	1,096	1,417	,840	1,372	1,829	,962	1,673	2,081
Puno	625	1,909	3,452	1,157	2,099	3,008	1,284	2,242	2,802
San Martín	909	1,179	1,993	,944	1,503	2,036	1,164	1,922	2,405
Tacna	1,315	2,148	3,190	1,467	2,254	2,544	2,040	3,510	3,662
Tumbes	1,437	3,139	2,845	1,417	2,278	2,211	1,990	4,185	4,568
Ucayali	845	1,694	1,649	,836	1,933	1,552	1,203	2,489	2,139
Perú	900	1,854	2,520	1,051	1,923	2,606	1,287	2,326	3,048

Nota. Gasto Público por alumno de educación básica regular (EBR): Es el cociente que resulta de dividir el gasto destinado por el Gobierno central a cada nivel de EBR, respecto del número de alumnos de cada nivel. Tomado de "Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE): Indicadores 2011-2014," por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2014. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el aspecto social y cultural, quizá la reducción de la pobreza es uno de los factores más relevantes y a considerar. La pobreza ha decrecido en los últimos años tanto en la zona urbana como rural, y en Lima como en el resto del país. Tal como se indica en la Figura 10, en Lima pasó de 44.6% en 2004 a 11.8% en 2014, y en el resto del país pasó de 64.7% en 2004 a 27.8% en 2014 (INEI, 2015b). Por otro lado, el incremento del empleo ha incentivado la capacidad adquisitiva de la población y ha estimulado el consumo.

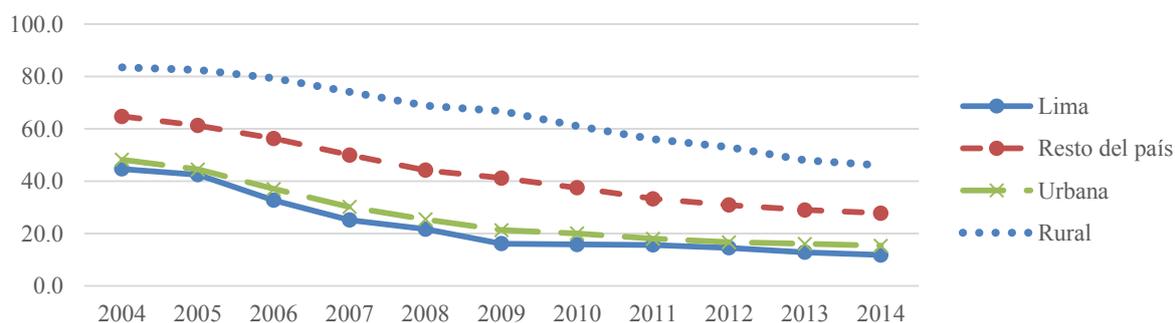


Figura 10. Desempeño de los niveles de pobreza en Perú 2004-2014. Adaptado de “Población en Situación de Pobreza, según Ámbitos Geográficos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_48.xls

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto al uso de tecnologías en el país, este ha crecido considerablemente en los últimos años. Un tema pendiente es la generación y/o creación de propia tecnología y esto está acompañado de una pobre inversión en ciencia y tecnología por parte del Estado. Si bien es cierto el país ha experimentado un desarrollo exponencial de las telecomunicaciones y los índices de penetración de Internet han repuntado considerablemente, aún queda como país una brecha digital amplia por acortar respecto a los países más desarrollados o inclusive respecto a otros países emergentes como el Perú en Latinoamérica. El factor tecnológico es crítico para el desarrollo de la educación que cada vez más se apoya en él. Este factor mostrará algunas amenazas para la organización en estudio, pero también oportunidades.

Algunos datos interesantes obtenidos que sustentan estas afirmaciones son por ejemplo: El número de casas en Perú que cuentan al menos con una computadora personal

(PC) se ha incrementado de 12.5% en 2001 a 51.5% en 2014 en Lima. Y de 2.8% en 2001 a 24.9% en 2014 en el resto del país, como se indica en la Figura 11.

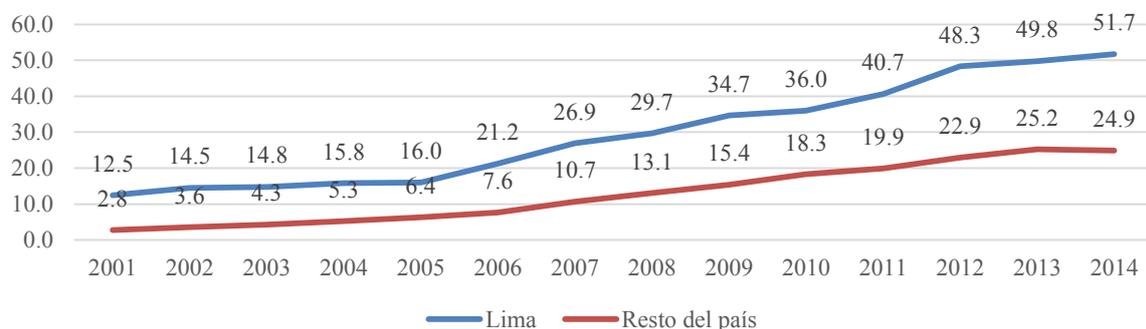


Figura 11. Porcentaje del número de hogares con una PC en Perú. Adaptado de “Hogares Que Tienen al Menos una Computadora, por Años, según Ámbitos Geográficos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden6_9.xls

De igual forma, el número de hogares en Perú con acceso a Internet se ha incrementado considerablemente. A 2014, en Lima el 44.5% de hogares ya contaban con acceso a Internet y en el resto del país un 14%, tal como se indica en la Figura 12.



Figura 12. Porcentaje de hogares en el Perú con acceso a Internet. Adaptado de “Hogares Que Acceden al Servicio de Internet, por Años, según Ámbitos Geográficos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014c. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden7.xls

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú rige por un lado la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005). De acuerdo con lo establecido en el Numeral 1 del Artículo 24 de esta Ley, toda actividad humana que pueda causar impacto ambiental deberá sujetarse al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Todo proyecto debe realizar un estudio de impacto ambiental, incluso los de construcción de colegios privados. Al mismo tiempo se

define la creación del Ministerio del Medio Ambiente (Decreto Legislativo N°1013, 2008), y se señala expresamente como función principal la promoción de una política de educación ambiental a fin de fortalecer la ciudadanía ambiental responsable. La Política Nacional de Educación Ambiental está dirigida a todos los niveles de educación, desde la básica hasta la educación superior. El Ministerio de Educación y el Ministerio del Ambiente han iniciado una serie de acciones conjuntas como la Política de Educación Ambiental (PNEA) que tiene una tarea clave en la formación y educación en el país a las nuevas generaciones creando conciencia en el cuidado del planeta.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego del análisis PESTE realizado, se identificaron 10 factores críticos de éxito. El resultado obtenido es 2.11, siendo superior al promedio que puede obtener en respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, como se puede observar en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Estabilidad política y macroeconómica (e.g., tasa de empleo, niveles de pobreza, crecimiento del PBI, etc.).	0.10	3	0.30
O2. Conciencia de la población por la importancia en la educación como un factor de desarrollo.	0.10	3	0.30
O3. Alta demanda.	0.10	1	0.10
O4. Aumento del acceso a tecnologías de comunicaciones (e.g., Internet, computadoras personales, etc.).	0.10	2	0.20
O5. Leyes que promuevan la mayor inversión en educación.	0.10	3	0.30
O6. Mayor poder adquisitivo debido al incremento del PBI.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.60		1.30
Amenazas			
A1. Alta oferta de centros educativos privados de baja calidad y precios.	0.05	1	0.05
A2. Incremento del gasto público en educación.	0.02	4	0.08
A3. Burocracia y corrupción en las instituciones estatales.	0.02	3	0.06
A4. Falta de docentes calificados en el mercado.	0.10	2	0.20
A5. Alto poder de negociación de los sindicatos.	0.06	2	0.12
A6. Entrada de nuevos competidores.	0.10	2	0.20
A7. Dificultad para aplicar acciones coercitivas que posibiliten el cobro de pensiones impagas, debido a la Ley 27665.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.40		0.81
Total	1.00		2.11

Nota. Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal.

3.5 El Colegio Inmaculado High School de Barranco y sus Competidores

El Modelo de las Cinco Fuerzas determina la estructura y atractividad en el sector en el cual compite la organización, en este caso la industria es el sector educación escolar. Los factores que se analizan en este modelo son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (D'Alessio, 2014).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En relación a la concentración de proveedores, en esta industria existe una alta oferta sobre todo en el rubro de los materiales educativos. En este ámbito, los principales proveedores son las editoriales quienes constantemente entran en *guerra de precios*, hecho por el cual las organizaciones educativas se favorecen en las negociaciones; también se favorecen los padres de familia, quienes a consecuencia de la ley 29839 (Ley 29839, 2012) tienen la posibilidad de escoger los libros que vayan a utilizar sus hijos, en coordinación con el colegio, y no pueden ser obligados a comprar textos escolares de una determinada editorial. Las compras continuas y en grandes volúmenes se suman a este punto y disminuyen el poder de negociación de los proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Con respecto al poder de negociación de los compradores, este es bajo debido a que la demanda excede a la oferta. Existen mayores postulantes que vacantes anualmente por lo que los precios de los procesos de selección y de matrícula son incrementados constantemente, dando como resultado que los compradores no tengan forma de ajustar o disminuir los precios. De acuerdo con el Grupo Educación al Futuro, se estima que el 55% de colegios particulares de Lima subieron sus pensiones en un 8% en el año 2014, esto debido a la

creciente demanda por la educación privada, que en el nivel básico regular ocupó más de la mitad del mercado (53%), mientras que en los niveles socioeconómicos A y B este superó largamente la oferta. Así mismo, en algunos colegios *premium* las cuotas de ingreso se incrementaron por encima del 50%; tal es el caso del colegio San Silvestre cuya cuota de ingreso pasó de \$7,500 a \$12,000, o del colegio Markham College, cuya cuota pasó de \$10,000 a \$15,000 en el año 2014. (Grupo Educación al Futuro, 2014).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existen pocos sustitutos, pero entre estos se puede considerar a dos grupos resaltantes. El primero de ellos lo conforman los colegios no escolarizados, son aquellos colegios que permiten el término del año escolar en un período menor al de un colegio escolarizado. En el segundo grupo se encuentran los colegios preuniversitarios, son aquellos colegios enfocados en exámenes tipo o simulacros de exámenes de admisión a diversas universidades. Este último grupo participa en el sector educativo sólo en el nivel de secundaria, y sin contar necesariamente con todos los grados. Existen casos de colegios no escolarizados que sólo cuentan con los niveles de tercero, cuarto, y quinto de secundaria. Si bien estos grupos pueden sustituir a algunos de los servicios prestados por el colegio, no son una amenaza a 2015.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevas empresas en el sector educacional escolar está limitado por la alta cantidad de barreras de ingreso que trae la industria. Para ingresar se requiere de una robusta infraestructura, de una inversión financiera alta, de los permisos ministeriales y municipales (cuyos trámites para obtenerlos toman bastante tiempo y cuentan con muchos requisitos) y sobre todo se necesita un *know how* importante para ser sostenible en el tiempo y brindar servicios educacionales de calidad.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

No existe mayor rivalidad entre los competidores, cada centro escolar está orientado a un público objetivo que difiere con el del colegio Inmaculado High School de Barranco. Si bien entre los competidores de nivel superior cuyos precios de matrícula superan los S/. 1,000 hay rivalidad, con los centros educativos cuyo alumnado tiene una pensión menor a S/.500, este no es el caso. Entre los competidores del colegio Inmaculado High School de Barranco se puede mencionar al colegio Pascual Saco Oliveros, San José de Cluny y Los Reyes Rojos.

El colegio San José de Cluny es un colegio católico que inició actividades en 1905 como un pensionado y después se registró como institución oficial en 1918. El colegio imparte los idiomas francés y español. Tiene alianzas estratégicas con la Alianza Francesa, la cual brinda capacitación y asesoramiento a los profesores de francés del colegio.

Adicionalmente, la institución cuenta con una alianza estratégica con el Instituto CIBERTEC con el fin de brindar cursos y certificar a sus estudiantes. La institución tiene una estructura organizacional que es liderada por la superiora provincial, esto se debe a que el colegio San José de Cluny forma parte de una cadena de colegios que constituyen la Red Cluny, la cual está compuesta por tres colegios: (a) San José de Cluny en Barranco, (b) San José de Cluny en Chorrillos, y (c) Ana María Javouhey en Callao (Red Cluny, 2015).

Pascual Saco Oliveros es una asociación civil educativa fundada en el año 1997 y cuenta con 38 sedes en el departamento de Lima. Una de sus sedes se encuentra en el distrito de Barranco y cuenta con los niveles de inicial, primaria y secundaria. En la actualidad, el colegio participa en competencias a nivel mundial en 6 disciplinas: (a) matemáticas, (b) ajedrez, (c) física, (d) vóley, (e) química, y (f) biología. Estas características hacen del colegio Pascual Saco Oliveros un competidor importante ya que el costo de su pensión se

encuentra en el mismo rango que el de Inmaculado High School. (Colegio Pascual Saco Oliveros, 2015)

El colegio Los Reyes Rojos es un colegio particular fundado en 1978, cuenta con los niveles de inicial, primaria y secundaria en una única sede ubicada en Barranco. De proceder laico, la institución busca formar en sus alumnos la autonomía moral y la búsqueda crítica del saber. El colegio Carmelitas New School fue fundado en el año 2004 y se encuentra situado en el distrito de Barranco, cuenta con los niveles de inicial, primaria y secundaria. (I.E.P “Carmelitas New School” Barranco, 2015).

3.6 El Colegio Inmaculado High School de Barranco y sus Referentes

Para realizar una comparación entre el colegio Inmaculado High School de Barranco con sus referentes en el ámbito mundial, se deben identificar primero cuáles son los países que cuentan con los mejores sistemas educativos en el mundo, y a partir de ello utilizar como referencia los mejores colegios de dichos países. La compañía Pearson (2014) en su estudio “The Learning Curve [La Curva de Aprendizaje]” elaboró un reporte que analiza indicadores económicos, educativos, y sociales que influyen en el nivel educativo de un país y presenta un ranking mundial de los países que obtuvieron mayor puntaje, como se aprecia en la Tabla 16 que compara los resultados obtenidos en 2012 en el que Finlandia se ubicó en el primer puesto y en 2014 hizo lo propio Corea del Sur. El reporte concluye que los países asiáticos destacan por su alto nivel educativo, y no necesariamente los países más ricos se ubican en las mejores posiciones del ranking, puesto que en estos, menos de la mitad de estudiantes que terminan sus estudios primarios y secundarios se encuentran listos para iniciar estudios preuniversitarios o universitarios. Considerando dicho ranking, se tomó un colegio destacado de los primeros dos países referentes y dos de los mejores colegios del Perú.

Tabla 16

Ranking Mundial de Nivel Educativo

País	Ranking	
	2014	2012
Corea del Sur	1	2
Japón	2	4
Singapur	3	5
Hong Kong	4	3
Finlandia	5	1
Gran Bretaña	6	6
Canadá	7	10
Holanda	8	7
Irlanda	9	11
Polonia	10	14
Dinamarca	11	12
Alemania	12	15
Rusia	13	20
EE.UU.	14	17
Australia	15	13

Nota. Adaptado de “Index of Cognitive Skills and Educational Attainment [Índice de Habilidades Cognitivas y Logros Educativos],” por Pearson, 2014. Recuperado de <http://thelearningcurve.pearson.com/index/index-ranking>

En Corea del Sur, el colegio United World College South East Asia (ver Figura 13), es considerado el mejor colegio del país, cuenta con 4,500 estudiantes, sin embargo sus instalaciones resultan insuficientes debido a la alta demanda de estudiantes que buscan ingresar a este. La institución se asegura que todos sus alumnos reciban una atención individual, cuenta con una excelente infraestructura para actividades curriculares y extracurriculares, profesores de primer nivel altamente motivados, y una organización administrativa excelente.

En el caso de Japón, el colegio Kaisei Academy High School (ver Figura 14), es considerado el mejor del país, cuenta con aproximadamente 2,100 estudiantes, lo que hace que la competencia por ingresar al colegio sea grande. Debido a su alto nivel educativo, la mayoría de sus alumnos una vez que egresan del colegio logran ingresar a las más

prestigiosas universidades de Japón; asimismo, tiene una excelente infraestructura no solo para el desarrollo de las materias impartidas sino también para la práctica de deportes, y posee una plana docente coherente con el alto nivel educativo impartido.



Figura 13. Colegio United World College South East Asia.
Tomado de “Expat Guide to Singapore: Schools [Guía de Expatriados a Singapur: Escuelas],” por W. Mansell, 2012. *The Telegraph*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/education/expateducation/9063501/Expat-guide-to-Singapore-schools.html>



Figura 14. Colegio Kaisei Academy High School.
Tomado de “Portal de The Kaisei Academy,” por The Kaisei Academy, 2015. Recuperado de <http://kaiseigakuen.jp/en/index.htm>” Recuperado de <http://kaiseigakuen.jp/>

En el caso de Perú, el colegio Markham College (ver Figura 15), es una institución muy prestigiosa reconocida internacionalmente, cuenta con aproximadamente 2,000 estudiantes procedentes de 32 países que ocupan amplias y modernas instalaciones que permiten el desarrollo de sus actividades curriculares así como la práctica de deportes, arte, y otras actividades extracurriculares. Cuenta con profesores de primer nivel, con profundos conocimientos en sus áreas de enseñanza.



Figura 15. Colegio Markham College.
Tomado de “Portal de Markham College,” por Markham College, 2015. Recuperado de <http://www.markham.edu.pe>

El colegio Franklin Delano Roosevelt (ver Figura 16) es una institución educativa de alto prestigio en Perú, que sigue el estilo educativo norteamericano, acreditada por la Southern Association of Colleges and Schools (SACS). Cuenta con aproximadamente 1,600 estudiantes provenientes de 42 países. Cuenta con amplias instalaciones para el desarrollo de clases con salones excelentemente equipados, así como infraestructura para el desarrollo de actividades deportivas, recreacionales, y artísticas. Sus docentes se encuentran bien

capacitados en el área educativa que les corresponde, así como en los valores y principios que sigue la institución.



Figura 16. Colegio Franklin Delano Roosevelt.
Tomado de “Portal del Colegio Franklin Delano Roosevelt,” por Colegio Franklin Delano Roosevelt, 2015. Recuperado de <http://www.amersol.edu.pe/>

3.7 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo muestra los competidores de la empresa y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades (D’Alessio, 2014). En la Tabla 17 se observa que de los colegios existentes en el distrito de Barranco, existen dos sobre los que se enfoca la MPC, por ser estos los más representativos en Barranco: (a) Pascual Saco Oliveros y (b) Los Reyes Rojos.

Se identificaron siete factores críticos de éxito que representan sus mayores fortalezas: (a) ubicación geográfica, (b) demanda, (c) infraestructura, (d) convenios, (e) organización administrativa, (f) nivel educativo de los alumnos, y (g) plana docente, siendo la demanda el principal factor clave de éxito. Se debe señalar que de las cuatro fortalezas

identificadas, la que se refiere a los convenios con otras instituciones educativas es en la que se diferencia de sus competidores. Asimismo, se identificaron dos factores críticos de éxito que presentan mayores debilidades: infraestructura y organización administrativa; ambos factores constituyen grandes debilidades respecto a sus competidores, para los cuales cuentan como fortalezas importantes.

Tabla 17

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Factores claves de éxito	Peso	Inmaculado High School		Pascual Saco Oliveros		Los Reyes Rojos		San José de Cluny		Carmelitas New School	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación geográfica	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Demanda	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3. Infraestructura	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64	3	0.48
4. Convenios	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
5. Organización administrativa	0.14	1	0.14	3	0.48	3	0.42	4	0.56	3	0.42
6. Nivel educativo	0.16	3	0.48	3	0.45	3	0.48	3	0.48	3	0.48
7. Plana docente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	1.00		2.54		3.30		3.00		3.30		3.00

Nota. 4=Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

La Matriz de Perfil Referencial desarrollada en la Tabla 18 muestra las organizaciones de referencia, que se encuentran en la misma industria pero que no compiten con la empresa (D'Alessio, 2014). Se han considerado cuatro colegios, dos de ellos pertenecientes a dos de los países con mejor sistema educativo a nivel mundial: (a) United World College South East Asia, y (b) Kaisei Academy High School; y otros dos colegios por ser los más representativos en Perú: (a) Markham College, y (d) Franklin Delano Roosevelt.

Se observa que entre los colegios de referencia, el colegio United World College South East Asia destaca en todos los factores clave de éxito, y respecto a los colegios nacionales el Markham College supera al colegio Franklin Delano Roosevelt en los factores

de infraestructura y convenios, al tener mejores ambientes para sus alumnos y poseer más afiliaciones profesionales con diversas instituciones internacionales, entre ellas: G20 Schools, Round Square International, International Baccalaureate Diploma, University of Cambridge International Examinations, London College of Music (LCM), Latin American Heads Conference (LAHC), ADCA, UDCA, and British Schools of Peru (BSP).

Tabla 18

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Factores claves de éxito	Peso	Inmaculado High School		United World College South East Asia		Kaisei Academy High School		Markham College		Franklin Delano Roosevelt	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación geográfica	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Demanda	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3. Infraestructura	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64	3	0.48
4. Convenios	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39
5. Organización administrativa	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42
6. Nivel educativo	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64
7. Plana docente	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
	1.00		2.54		4.00		3.71		3.86		3.57

Nota. 4=Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

- En el sector educacional el colegio Inmaculado High School de Barranco posee múltiples oportunidades sobre todo en dos principales factores externos determinantes como son:
 - el factor económico y
 - el factor político-gubernamental.
 El factor económico muestra que el desarrollo del país favorece a la industria, así como el aumento en los ingresos de la población. El factor político-gubernamental está principalmente apoyado por las nuevas iniciativas estatales para el fomento de la educación y apoyo al sector privado. Estas oportunidades han sido obtenidas en la matriz EFE luego de profundizar el

análisis PESTE y listarlos. Otro punto resaltante son los competidores y las Cinco Fuerzas de Porter donde se denota que la industria no tiene fuerte rivalidad. Se cuenta con bajo poder de negociación tanto con los proveedores como con los consumidores.

2. También en este capítulo se han descrito los referentes, aquellos que por sus buenas prácticas y altos resultados son *benchmark* de la industria, suceso que permite la medición y punto de partida. Para finalizar, existen oportunidades en la industria, las barreras de entrada colocan al colegio Inmaculado High School de Barranco en una posición competitiva ventajosa.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El colegio Inmaculado High School de Barranco tiene un alto potencial, sin embargo para poder explotarlo es necesario realizar un análisis a profundidad de la organización. Para lograr ello se ha desarrollado el análisis interno AMOFHIT, el cual tiene como objetivo enfocarse en (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El colegio Inmaculado High School de Barranco está atravesando por algunos cambios, puesto que recientemente se ha incluido el área de administración a la organización. En el pasado el Director general era el que se encargaba de los aspectos académicos y administrativos. Con la creación de esta nueva área, se han podido delegar algunas de las tareas que son, en su mayoría, operativas. Las principales tareas que el área de administración tiene a su cargo son las de estandarizar, monitorear, y fiscalizar todas las actividades del área de pedagogía, secretaría, normas educativas, y mantenimiento. El organigrama de la institución se muestra en la Figura 17.



Figura 17. Organigrama del colegio Inmaculado High School de Barranco. Adaptado de “Memoria Anual,” por el colegio Inmaculado High School, 2014a. Lima, Perú: Autor.

El área de pedagogía está compuesta por dos coordinadores: (a) una coordinadora para el área de educación inicial y (b) un coordinador para las áreas de educación primaria y secundaria. El área de secretaría está compuesta por un jefe de secretaría encargado de delegar las actividades respectivas del área a los empleados los cuales no son fijos puesto que varían dependiendo de la carga laboral. El área de normas educativas está compuesto por un jefe de normas. El área de mantenimiento está compuesto por un jefe de mantenimiento y tres operarios de limpieza. Tanto los coordinadores como los jefes de cada área le reportan directamente al Director general. Las áreas de subdirección y administración sirven de apoyo y reportan directamente al Director general (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015)

Debido a que el área de administración no tiene más de 2 años, un problema constante es que los coordinadores y jefes de las áreas siguen reportando las actividades diarias al Director general y no utilizan el apoyo del área de administración, lo que conlleva a una sobrecarga de trabajo hacia el Director general quien ocupa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas operativos y dejando de lado los temas estratégicos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Debido a la alta demanda de los últimos años, el Colegio no ha considerado necesario contar con un área de marketing que los ayude con el reclutamiento de alumnos potenciales. La alta demanda de estudiantes se debe a la buena reputación que el Colegio ha logrado a lo largo de los años; es por ello que la mayoría de nuevos estudiantes llegan al Colegio por referencia de los mismos padres de familia. A 2015, la mayoría de los estudiantes son de los distritos de Barranco, Santiago de Surco, y Chorrillos. Estos estudiantes son de clase media y tienen entre 2 y 16 años. La falta de un área de marketing no permite segmentar su mercado adecuadamente, por tanto no pueden enfocarse en el segmento que sea más beneficioso para

la institución puesto que no se cuenta con ningún tipo de investigación de mercado (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El colegio Inmaculado High School de Barranco como todos los colegios en el Perú, debe seguir lineamientos establecidos por el MINEDU en lo que a currículo se refiere. Las operaciones pedagógicas se llevan de lunes a viernes de 8:00 am a 1:00 pm para inicial, de 8:00 AM a 2:40 PM para primaria y de 8:00 AM a 3:00 PM para secundaria. Estas operaciones son supervisadas por los coordinadores de cada área educativa quienes reportan a la subdirección y dirección general. Cada año se realiza un concurso con los diferentes proveedores de materiales de estudio con la finalidad de contar con libros de excelente calidad. Esta responsabilidad es compartida por el área de subdirección y administración. La rotación del personal docente es baja, sin embargo no cuentan con un proceso de reclutamiento. Los nuevos postulantes al puesto de docente, generalmente son referidos por otros profesores del Colegio.

A 2015 el colegio cuenta con actividades extracurriculares tanto deportivas como culturales. En el pasado estas actividades comprendían las siguientes disciplinas: (a) fútbol, (b) básquet, (c) vóley, (d) ajedrez, (e) natación, y (f) tenis de mesa. Se está preparando un nuevo plan deportivo, el cual puede incluir nuevas disciplinas. Asimismo, el Colegio ha participado en campeonatos intercolegiales como las Olimpiadas de Barranco y un campeonato organizado por la Universidad Ricardo Palma (URP). Todos los años, la promoción de quinto de secundaria realiza musicales con una Directora de Música y Teatro pagado por el Colegio para que los alumnos puedan recaudar fondos y así tener su viaje de promoción. Adicionalmente, se brindan talleres de cómputo y danza, no siendo pagados por el Colegio y se realizan visitas a museos y zoológicos durante el año.

El Colegio cuenta con una sede ubicada en la avenida Mariátegui en el distrito de Barranco. Las áreas de educación inicial, primaria, y secundaria se dictan en esta sede. Siete salones y uno de recreación son utilizados para los grados de inicial. 12 salones (dos secciones por grado) son designados a la educación primaria y 10 salones (dos secciones por grado) son designados a la educación secundaria. Adicionalmente, el Colegio cuenta con una capilla, un auditorio, un salón para eventos, una sala audiovisual, dos canchas multideportivas, y un área de recreación para inicial. Como se puede observar, el colegio no pertenece a ninguna asociación intercolegial. Debido a esto, el colegio no puede desarrollar un *benchmarking* con otras instituciones educativas que estén en su misma categoría. Adicionalmente, al no pertenecer a alguna de estas asociaciones, la competitividad de los alumnos es limitada debido a que no pueden compararse ni competir con otros colegios (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Colegio no cuenta con un área propia de contabilidad, este servicio es tercerizado. Asimismo, tampoco cuenta con un área de finanzas. Todo ello debido a que por el tamaño de la organización, el Director general no identifica la necesidad de que estas áreas sean incluidas en la organización. Debido al aumento en la demanda, el colegio Inmaculado High School de Barranco tiene un nivel de ventas alto como se observa en la Tabla 20, el cual le permite operar sin problemas de liquidez, obteniendo los últimos 2 años rentabilidades de más del 10%, como se observa en la Tabla 21. Asimismo, se observa que en 2013, el Colegio tuvo un aumento en las ventas de 109%.

A 2015 el Colegio no cuenta con deudas a largo o corto plazo. La principal razón es la liquidez con la que cuenta, en 2014 el ratio de liquidez fue de 3,400%. Esto si bien puede ser interpretado como una ventaja, a la vez puede convertirse en una debilidad debido a que

tiene alto valor de efectivo, reflejado en la Tabla 19, que podría ser rentabilizado de una manera más eficiente. En los 3 últimos años, el Colegio ha gozado de un porcentaje alto en el retorno sobre la inversión de 27% al cerrar 2014. Por otro lado, el retorno sobre activos es alto puesto que en el mismo año fue del 28%. En conclusión, el Colegio está en una etapa de crecimiento económico, el cual debe ser aprovechado para expandirse y así poder aprovechar la demanda del mercado que no está siendo atendida, incrementando las ventas (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015).

Tabla 19

Balance General 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en S/.)

Activo corriente	2012	2013	2014
Caja – bancos	79,252	145,154	206,779
Cuentas por cobrar	25,793	278,086	95,883
Otros activos corrientes	3,917		
Total activos corrientes	108,962	423,240	302,662
Inmuebles, maquinaria, y equipos	21,513	519,811	94,652
Depreciación	(2,951)		(5,521)
Total activos	127,524	943,051	391,793
Pasivo corriente			
Sobregiros bancarios	8,432		
Cuentas por pagar		217,540	
Impuestos por pagar		12,112	
Otras cuentas por pagar			11,524
Total pasivo corriente	8,432	229,652	11,524
Total pasivo	8,432	229,652	11,524
Patrimonio			
Capital	60,000	1,000	12,000
Utilidades retenidas	59,092	712,399	368,269
Total patrimonio	119,092	713,399	380,269
Total pasivo y patrimonio	127,524	943,051	391,793

Nota. Adaptado de “Estados Financieros 2012,” por el colegio Inmaculado High School, 2013), Lima, Perú: Autor; de “Estados Financieros 2013,” por el colegio Inmaculado High School, 2014b, Lima, Perú: Autor; y de “Estados Financieros 2014,” por el colegio Inmaculado High School, 2015b, Lima, Perú: Autor.

Tabla 20

Estado de Ganancias y Pérdidas 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en S/.)

Concepto	2012	2013	2014
Ventas	726,650	1'515,580	1'405,533.
Costo de ventas		(782,880)	(249,534)
Utilidad bruta	726,650	732,700	1'155,999.
Gastos de ventas	(450)	(150,552)	
Gastos administrativos	(641,773)	(339,699)	(808,792)
Utilidades antes de impuestos	84,417	242,449	347,207.
Impuestos	(25,325)	(72,735)	(104,162)
Utilidad neta	59,092	169,714	243,045.

Nota. Adaptado de “Estados Financieros 2012,” por el colegio Inmaculado High School, 2013), Lima, Perú: Autor; de “Estados Financieros 2013,” por el colegio Inmaculado High School, 2014b, Lima, Perú: Autor; y de “Estados Financieros 2014,” por el colegio Inmaculado High School, 2015b, Lima, Perú: Autor.

Tabla 21

Indicadores Financieros y Estructura de Capital 2012-2014 del Colegio Inmaculado High School de Barranco (en %)

Indicadores	2012	2013	2014
ROE	16	47	27
ROA	18	62	28
Ratio de liquidez	1,512	411	3,400
Rentabilidad	8	11	17
Crecimiento de ventas	N/A	109	-7
Estructura de capital			
Patrimonio	93	76	97
Pasivo	7	24	3

Nota. Adaptado de “Estados Financieros 2012,” por el colegio Inmaculado High School, 2013), Lima, Perú: Autor; de “Estados Financieros 2013,” por el colegio Inmaculado High School, 2014b, Lima, Perú: Autor; y de “Estados Financieros 2014,” por el colegio Inmaculado High School, 2015b, Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El Colegio no cuenta con un área de recursos humanos. Sin embargo, el Administrador está a cargo de algunas de las actividades con respecto a este tema puesto que se encuentra dentro de sus funciones. El área de administración está diseñando un plan que

busca optimizar las operaciones de recursos humanos. Entre los puntos que desea optimizar se encuentran los siguientes: (a) análisis y descripción de puestos, (b) reclutamiento y selección, (c) capacitación de personal, (d) evaluación de desempeño (gestión por competencias), (e) clima laboral, y (f) eventos de confraternidad.

Se puede observar que el área de recursos humanos es necesaria debido a que en el modelo actual, estas funciones son desarrolladas tanto por el área de administración como por la dirección general, aumentando sus cargas laborales, y reduciendo el tiempo que tienen para sus funciones principales. Asimismo, contar con un área de recursos humanos con profesionales capacitados en el sector educativo, ayuda a cumplir las normas laborales y evitar problemas legales (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Colegio cuenta con un sistema integrado de base datos. Este sistema fue diseñado por un consultor externo, el cual es contratado cada vez que se requiere mejorar el sistema. El sistema le permite a cada empleado ingresar la información requerida con respecto a su área de trabajo y solo tiene acceso restringido a dicha información. Por ejemplo, los profesores solo pueden ingresar y ver información con respecto a las notas de los alumnos. Asimismo, cuenta con una central telefónica con anexos en las oficinas administrativas (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A 2015, el único desarrollo tecnológico con el que cuenta el Colegio es su sistema integrado. Esto es una ventaja competitiva con respecto a otros colegios que no han implementado algo similar y todo el control que llevan es a partir de hojas físicas o archivos de Microsoft Excel, lo cual retrasa los procesos. Con respecto al área de investigación y desarrollo, el Colegio no cuenta con un área que se dedique a esto. La falta de un área de investigación y desarrollo es una importante desventaja puesto que esto no le permite al

Colegio desarrollar ningún tipo de desarrollo de mercado el cual podría beneficiarlo en diversos aspectos. Por ejemplo, una investigación de mercado con respecto a los factores más importantes que los padres consideran al momento de tomar la decisión de mantener a sus hijos en el Colegio cuando sube la mensualidad, podría generarles mayores ingresos (H. Iriarte, comunicación personal, 11 de marzo, 2015).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos que se muestra en la Tabla 22 tiene como finalidad ponderar las fortalezas y debilidades del colegio Inmaculado High School de Barranco.

Tabla 22

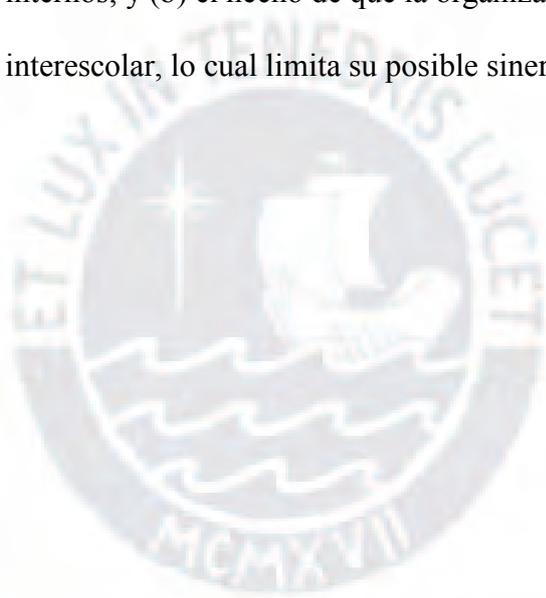
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Plana docente calificada.	0.10	4	0.40
F2. El Colegio cuenta con actividades extracurriculares.	0.05	3	0.15
F3. Prestigio.	0.10	4	0.40
F4. El Colegio cuenta con un sistema integrado.	0.05	3	0.15
F5. Precios competitivos.	0.10	4	0.40
F6. Robustez financiera.	0.15	4	0.60
F7. Correcto control de resultados de los objetivos de enseñanza y aprendizaje.	0.05	4	0.20
Subtotal	0.60		2.30
Debilidades			
D1. Las operaciones son ineficientes debido a que los procesos no están definidos correctamente.	0.10	2	0.20
D2. El Director general ejerce un liderazgo de tipo autocrático y de microgestión, lo cual no le permite planificar estrategias a largo plazo.	0.10	2	0.20
D3. El Colegio no pertenece a ninguna asociación interescolar.	0.05	1	0.05
D4. No existe un área de recursos humanos.	0.05	1	0.05
D5. Infraestructura insuficiente.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.40		0.70
Total	1.00		3.00

Nota. 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

A 2015, el Colegio cuenta con más fortalezas que debilidades. Después del análisis interno de la organización, se identifican como principales fortalezas su robustez financiera, sus precios competitivos, y su prestigio. Estos factores han influenciado en el éxito empresarial de la organización. Adicionalmente, existen ciertas debilidades dentro de la organización que deberían ser corregidas a corto plazo. Destacando entre ellas: (a) operaciones ineficientes, debido a una falta de claridad en la definición de sus procesos internos; y (b) el hecho de que la organización no pertenece a ninguna asociación interescolar, lo cual limita su posible sinergia en el sector educativo.



Capítulo V: Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco

El Colegio tiene como principal interés incrementar sus ingresos económicos, para lo cual requiere mejorar en diversos aspectos dentro de la institución. El primero de ellos es mejorar su estructura organizacional, este es un punto importante por mejorar puesto que el Colegio no cuenta con una clara definición y distribución de las funciones dentro del organigrama de la institución. La consecución de este interés conlleva a una mejora en los procesos operativos del Colegio; y son diversos los procesos en la organización que no se encuentran claramente estructurados y han sido definidos de manera empírica a partir del mejor criterio del Director.

Por otro lado, un punto importante en la calidad del Colegio, es el nivel de su plana docente; es importante que este cuente con profesores adecuadamente capacitados en las áreas educativas que les corresponda y estén en la capacidad de brindar una enseñanza de calidad. Asimismo, una excelencia en la calidad de la enseñanza también requiere de una adecuada infraestructura que soporte su desarrollo; la infraestructura alcanzada por el Colegio está siendo insuficiente ante la constante necesidad de mejorar las actividades pedagógicas (e.g., cursos de ciencias, informática, deportes, etc.), así como las actividades extracurriculares que organiza para sus estudiantes (e.g., actuaciones, teatro, baile, campeonatos deportivos, concursos de conocimientos, etc.).

La consecución de todos estos intereses debe llevar al Colegio a mejorar su posicionamiento en la ciudad. Es un interés clave para la institución el elevar su prestigio frente a los demás colegios que compiten con él, y una mejora de su posicionamiento en la ciudad redundaría en un incremento de beneficios económicos para la empresa.

5.2 Potencial del Colegio Inmaculado High School de Barranco

El potencial del Colegio se puede clasificar en cinco grandes factores:

Geográfico. El Colegio se encuentra ubicado en una zona estratégica, con vías de acceso de avenidas principales, las cuales se conectan con los distritos aledaños (i.e., Santiago de Surco, Miraflores, y Chorrillos).

Económico. En los últimos 3 años la demanda de estudiantes se ha incrementado exponencialmente, al punto en que la organización no puede admitir al total de solicitantes puesto que supera la capacidad máxima. Esto genera la posibilidad de crecimiento puesto que se pueden tomar dos caminos para responder a la demanda: (a) el primero es la ampliación de la infraestructura y docentes, y (b) el segundo es el aumento de las mensualidades y creación de cuotas de ingreso.

Convenios. El Colegio ha logrado establecer acuerdos con la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), para el ingreso directo de los alumnos de tercio superior. Estos acuerdos son factores claves en la decisión de los padres al decidir por un centro educativo.

Nivel educativo. Un alto porcentaje de los egresados del Colegio, al alcanzar el quinto superior en sus respectivas carreras en la PUCP, ha permitido que esta reconozca al colegio Inmaculado High School de Barranco por su excelencia académica. Este y otros reconocimientos han permitido que la institución sea percibida como un colegio de alta calidad educativa en el distrito.

Organizacional-administrativo. El colegio tiene oportunidades de mejora en este aspecto puesto que este no se encuentra estructurado y profesionalizado al 100%. Distintas funciones del Colegio así como sus unidades de mando aún no se encuentran definidas.

5.3 Principios Cardinales del Colegio Inmaculado High School de Barranco

De acuerdo con D'Alessio (2014), los principios cardinales hacen posible identificar las oportunidades y amenazas para la organización en su entorno.

Influencia de terceras partes. Se identificaron como los principales actores que ejercen influencia en el Colegio: el MINEDU y la municipalidad de Barranco. El primero es quien brinda los lineamientos académicos y las normas educativas que el Colegio debe acatar. Una amenaza que se identifica de esta institución es que abre la posibilidad que el padre de familia deje de pagar por 1 año completo sin que el Colegio pueda tomar medida alguna. El segundo es quien brinda los permisos para operar o ejecutar algún evento interescolar. Una de las oportunidades que se observa es la organización de eventos entre colegios, lo cual podría aumentar el prestigio de este.

Lazos pasados y presentes. La historia del colegio Inmaculado High School de Barranco se remonta a 1995. Desde ese entonces se ha caracterizado por una excelente relación con los diferentes Gobiernos municipales, creando un lazo que ha perdurado a través de los años. Asimismo, el Colegio se ha preocupado por establecer vínculos con diferentes universidades, creando convenios que benefician a ambas partes. Por último, son más los colegios con quien el colegio Inmaculado High School de Barranco se está relacionando, celebrando eventos deportivos y culturales, fomentando así la camaradería entre estudiantes de los diferentes centros educativos.

Contrabalance de los intereses. La municipalidad de Barranco es un frente de contrabalance de los intereses debido a que por un lado es propulsora y generadora de oportunidades en cuanto a reconocimiento y actividades sociales en todo el distrito, pero existen trabas administrativas que perjudican o retrasan permisos y eventos mayores.

Conservación de los enemigos. El colegio Inmaculado High School de Barranco tiene enemigos cercanos que atienden a mercados objetivos que difieren con los del colegio, tal es el caso de los colegios Pascual Saco Oliveros y Los Reyes Rojos; sin embargo, su presencia favorece la mejora continua de la institución a fin de retener la demanda actual de

alumnado y generar ventajas competitivas sobre sus adversarios, sobre todo considerando que ambos colegios competidores mantienen una destacada participación de su alumnado en competencias inter-escolares, tanto de conocimientos como deportivas.

5.4 Matriz de Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco (MIO)

Los intereses del Colegio se presentan en la Matriz de Intereses de la Organización clasificándolos dependiendo de su importancia (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Intereses del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Interés Organizacional	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Incrementar los ingresos económicos.	Colegio Inmaculado High School de Barranco (Colegios privados de Barranco y Centros no escolarizados)	(Colegios privados de distritos vecinos)	
2. Mejorar la estructura organizacional de la empresa.	Colegio Inmaculado High School de Barranco		(Colegios privados de Barranco)
3. Mejorar la calidad de la plana docente.		Colegio Inmaculado High School de Barranco (Colegios privados de Barranco)	(Colegios privados de distritos vecinos)
4. Mejorar la infraestructura.	Colegio Inmaculado High School de Barranco (Colegios privados de Barranco y Centros no escolarizados)		(Colegios privados de distritos vecinos)
5. Mejorar los procesos operativos.	Colegio Inmaculado High School de Barranco (Colegios privados de Barranco)	(Colegios privados de distritos vecinos)	
6. Mejorar el posicionamiento del Colegio.	Colegio Inmaculado High School de Barranco	(Colegios privados de Barranco y Centros no escolarizados)	(Colegios privados de distritos vecinos)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Considerando la Matriz de Intereses del colegio Inmaculado High School de Barranco, se presentan los siguientes objetivos a largo plazo (OLP):

OLP1. A 2025, incrementar el nivel de ingresos del Colegio en 75% respecto al nivel actual. Si bien el Colegio cuenta con buenos ingresos económicos debido a la alta demanda que tiene en el distrito, las mejoras que se requieren realizar en infraestructura y sistemas informáticos para lograr el crecimiento deseado, a su vez requieren de un agresivo incremento en el nivel de ingresos económicos, el cual en 2014 fue S/.243,045 y que a 2025 se espera que sea S/.425,328.

OLP2. A 2020, contar con una cultura organizacional enfocada al espíritu humano con una estructura que defina claramente el rol que le corresponde a cada empleado y que los haga sentirse identificados con los propósitos estratégicos del Colegio. El Colegio no cuenta con funciones claramente definidas, por tanto su definición le permitirá una operación más eficiente.

OLP3. A 2020, elevar la calidad educativa de los docentes mediante el sistema de evaluación continua, se busca que el docente mantenga una calificación de 16 sobre 20 en sus evaluaciones, como se mostró en la Matriz de Intereses de la Organización. La calidad de la plana docente es importante para mantener la competitividad del Colegio. Actualmente no se cuenta con un sistema de evaluación.

OLP4. A 2025, contar con 1,900 alumnos. En el año 2014 la cantidad de alumnos fue de 976. Esto le permitirá al Colegio incrementar su participación en el mercado e incrementar sus ingresos.

OLP5. A 2020, lograr una reducción del 40% en los costos operativos, mediante la mejora continua de procesos con respecto a 2015. El Colegio no cuenta con una adecuada definición de sus procesos, lo cual ha sido identificado como de interés vital para la organización. Su mejora continua permitirá lograr la reducción de los costos operativos del mismo.

OLP6. A 2020, contar con sistemas de información integral que permitan optimizar los procesos y las operaciones del Colegio. Esto con el propósito de lograr ser una organización más eficiente y que sigue las mejores prácticas de la industria en términos de calidad y seguridad, y de esta manera asegurar la generación de valor dentro de la organización. Actualmente, el colegio cuenta con un sistema informático básico el cual no cubre el total de sus necesidades.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo se han estructurado de acuerdo con: (a) la visión, (b) los intereses, y (c) los principios cardinales de la organización. El principal objetivo del colegio Inmaculado High School de Barranco es lograr un crecimiento económico sostenible en el tiempo con la finalidad de invertir en la mejora de sus servicios y elevar la calidad educativa en el distrito de Barranco. Todos los objetivos son específicos, medibles, alcanzables, realistas, y ambiciosos, para ser logrados en un período de 10 años. Esta organización muestra alto potencial en el ámbito económico, demográfico, de convenios, y de nivel educativo en el sector educación. Esto acompañado a que no cuenta con enemigos, sino que su competencia posee otra segmentación de mercado que genera oportunidades suficientes para alcanzar los objetivos trazados.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se formulan las estrategias que marcarán el camino para lograr la visión del Colegio. Para ello, en este capítulo se hace uso de 11 matrices en donde la información obtenida en capítulos anteriores es plasmada para su respectivo análisis. Dichas matrices son: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna Externa (MIE); (e) Matriz Gran Estrategia (MGE); (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE); (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (h) Matriz de Rumelt (MR); (i) Matriz de Ética (ME); (j) Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo; y (k) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En esta matriz se presentan las fortalezas y debilidades que se encontraron al elaborar la matriz EFI, así como las oportunidades y amenazas que se obtuvieron al elaborar la matriz EFE. En esta matriz se generan las estrategias en cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA); para ello se debe desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del *intorno* (D'Alessio, 2014).

Para el colegio Inmaculado High School de Barranco se identificaron 10 estrategias, las cuales se presentan en la Tabla 24, repartidas de la siguiente manera: (a) en el cuadrante *explote* cuatro estrategias, (b) en el cuadrante *busque* dos estrategias, (c) en el cuadrante *confronte* dos estrategias, y (d) en el cuadrante *evite* dos estrategias.

En la Tabla 25 se listan las estrategias específicas identificadas en la Matriz FODA y se presentan sus correspondientes estrategias alternativas, con el fin de evidenciar que las primeras no son acciones operacionales.

Tabla 24

La Matriz FODA para el Colegio Inmaculado High School de Barranco

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Plana docente calificada.	D1	Las operaciones son ineficientes debido a que los procesos no están definidos correctamente
		F2	El Colegio cuenta con actividades extracurriculares.	D2	El Director general ejerce un liderazgo de tipo autocrático y de microgestión lo cual no le permite planificar estrategias a largo plazo.
		F3	Prestigio.	D3	El Colegio no pertenece a ninguna asociación interescolar.
		F4	El Colegio cuenta con un sistema integrado.	D4	No existe un área de recursos humanos.
		F5	Precios competitivos.	D5	Infraestructura insuficiente.
		F6	Robustez financiera.		
		F7	Correcto control de resultados de los objetivos de enseñanza y aprendizaje.		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Estabilidad política y macroeconómica (e.g., tasa de empleo, niveles de pobreza, crecimiento del PBI, etc.).	FO1	Incrementar el nivel de inversión en el Colegio con el fin de obtener un crecimiento continuo (F6, O1, y O2).	DO1	Mejorar la infraestructura (D5 y O3).
O2	Conciencia de la población por la importancia en la educación como un factor de desarrollo.	FO2	Incrementar los precios (F5, O3 y O6).	DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información (D1 y O4).
O3	Alta demanda.	FO3	Capacitar constantemente a la plana docente a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) (F1 y O4).	DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.
O4	Aumento del acceso a tecnologías de comunicaciones (e.g., Internet, computadoras personales, etc.).	FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.) (F3 y O4).		
O5	Leyes que promuevan la mayor inversión en educación.				
O6	Mayor poder adquisitivo debido al incremento del PBI.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Alta oferta de centros educativos privados de baja calidad y precios.	FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.) (F2, F3, y A1).	DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables (D1 y A2).
A2	Incremento del gasto público en educación.	FA2	Establecer incentivos laborales (i.e., capacitaciones, salarios competitivos, motivación laboral) (F1, F5, y A4).	DA2	Establecer políticas para la plana docente con el fin de incrementar su bienestar personal y estabilidad laboral (D4 y A5).
A3	Burocracia y corrupción en las instituciones estatales.	FA3	Invertir en publicidad para contrarrestar a los nuevos entrantes (F3, F6 y A6).		
A4	Falta de docentes calificados en el mercado.	FA4	Establecer un sistema de pensiones escalonadas (F5, F6 y A1).		
A5	Alto poder de negociación de los sindicatos.				
A6	Entrada de nuevos competidores.				
A7	Dificultad para aplicar acciones coercitivas que posibiliten el cobro de pensiones impagas, debido a la Ley 27665.				

Tabla 25

Listado de Estrategias Específicas y sus Estrategias Alternativas correspondientes

Estrategia Específica	Estrategia Alternativa
FO1 Incrementar el nivel de inversión en el Colegio con el fin de obtener un crecimiento continuo (F6, O1, y O2).	Penetración en el Mercado
FO2 Incrementar los precios (F5 y O3).	Penetración en el Mercado
FO3 Capacitar constantemente a la plana docente a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) (F1 y O4).	Penetración en el Mercado
FO4 Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.) (F3 y O4).	Desarrollo de Producto
DO1 Mejorar la infraestructura (D5 y O3).	Penetración en el Mercado
DO2 Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información (D1 y O4).	Penetración en el Mercado
DO3 Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares (D3, O4).	Desarrollo de Producto
FA1 Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.) (F2, F3, y A1).	Desarrollo de Producto
FA2 Establecer incentivos laborales (i.e., capacitaciones, salarios competitivos, motivación laboral) (F1, F5, y A4).	Penetración en el Mercado
FA3 Invertir en publicidad para contrarrestar a los nuevos entrantes (F3, F6, A6).	Penetración en el Mercado
FA4 Establecer un sistema de pensiones escalonadas (F5, F6, A1)	Penetración en el Mercado
DA1 Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables (D1 y A2).	Desarrollo de Producto
DA2 Establecer políticas para la plana docente con el fin de incrementar su bienestar personal y estabilidad laboral (D4 y A5).	Desarrollo de Producto

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz es utilizada para diseñar la postura estratégica de una organización. En esta matriz se combinan los factores relativos a la industria en dos ejes: fortaleza de la industria y estabilidad el entorno; y factores relativos a la organización en dos ejes: fortaleza financiera y ventaja competitiva.

El resultado se analiza en los cuatro cuadrantes generados por los ejes mencionados, llamados: (a) agresivo, (b) conservador, (c) defensivo, y (d) competitivo. El análisis de los factores respecto a la estabilidad del entorno, fortaleza de la industria, ventaja competitiva, y fortaleza financiera se presentan en la Tabla 26 y el resultado de dicho análisis se presenta en la Figura 18.

Tabla 26

La MPEYEA para el Colegio Inmaculado High School de Barranco

Posición estratégica externa		Posición estratégico interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de rentabilidad	4	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Gestión empresarial	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Rentabilidad	5
5. Utilización de recursos	2	5. Mano de obra calificada	4
6. Intensidad de capital	4	6. Lealtad del consumidor	6
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Alto nivel de gestión empresarial	1	8. Integración vertical	0
9. Poder de negociación de los proveedores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	3.67	Promedio – 6	-3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	0	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Curva de aprendizaje	3
Promedio – 6	-2.12	Promedio	4.00
$X = FI + VC$	0.56	$Y = EE + FF$	1.88

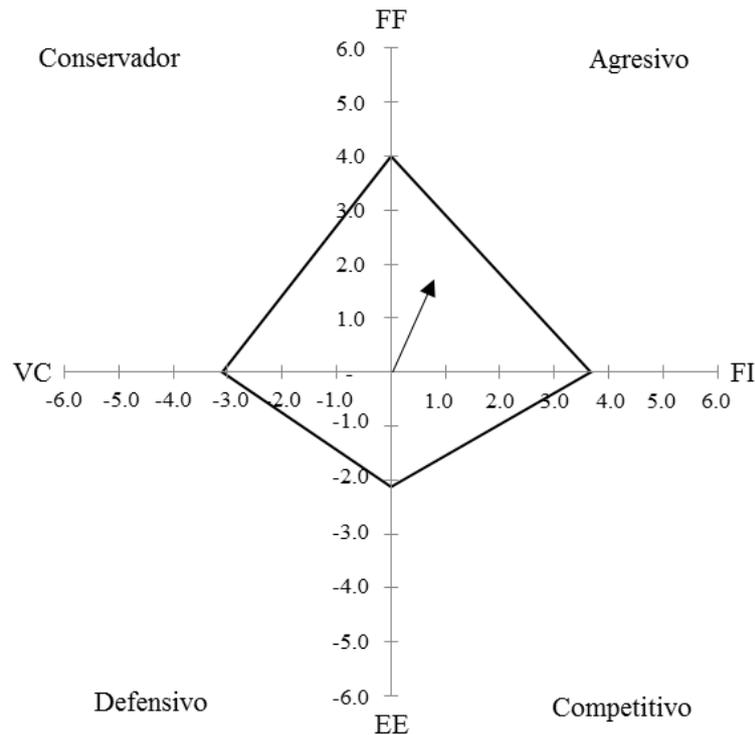


Figura 18. Matriz PEYEA del Colegio Inmaculado High School de Barranco.

La matriz muestra que se debe aplicar una estrategia agresiva. Dentro de las estrategias que se pueden diseñar están: (a) diversificación concéntrica a través de la creación de una academia preuniversitaria, y (b) liderazgo en costos por medio de la reducción en costos operativos a través de la automatización de procesos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Llamada también matriz de portafolio, tiene como objetivo evaluar: (a) de forma general a la organización con la competencia, (b) comparativamente las divisiones dentro de una corporación, (c) la competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial, y (d) la competencia de los productos o líneas de una organización o en la industria. En cualquiera de los casos mencionados, la matriz BCG ayuda a formular estrategias para una organización (D'Alessio, 2014).

La Figura 19 presenta al Colegio en el cuadrante de *Interrogación*.

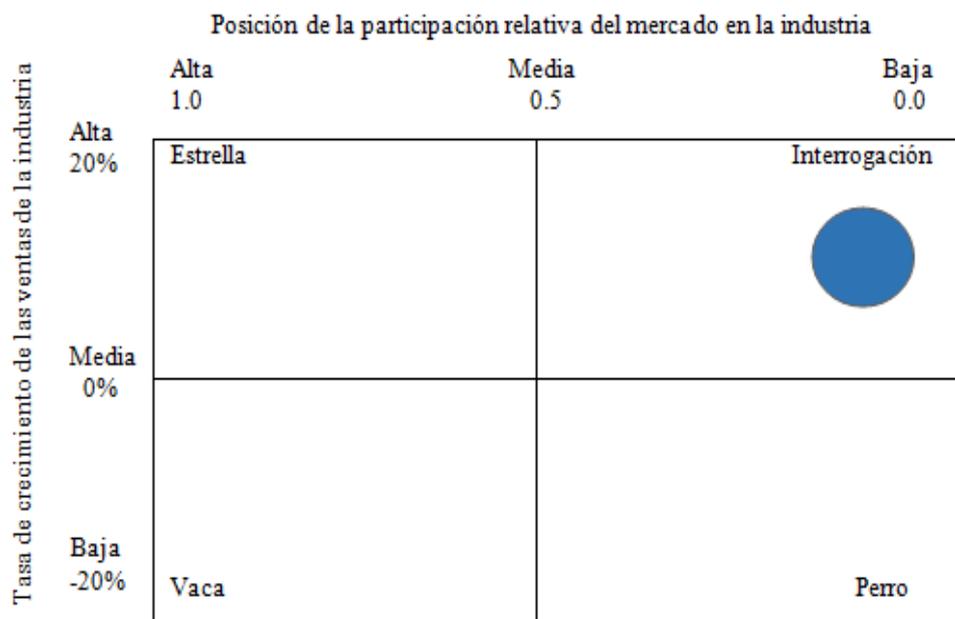


Figura 19. Matriz Boston Consulting Group.

De acuerdo con el análisis, en la Matriz BCG el Colegio se encuentra en el cuadrante de Interrogación al tener baja participación de mercado y al mismo tiempo los ingresos en la industria están creciendo. En esta posición es conveniente aplicar estrategias intensivas como (a) invertir en infraestructura y (b) desarrollar nuevos productos en mercados actuales.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En esta matriz se grafica el resultado de las matrices EFE y EFI y se utiliza para determinar el tipo de estrategia que deberá seguir el Colegio, de acuerdo con el cuadrante en donde resulte ubicada la intersección del promedio ponderado de la matriz EFE con el promedio ponderado de la matriz EFI.

El análisis ubica al Colegio en la celda IV perteneciente a la región 1 al obtener un puntaje de 3.0 para la matriz EFI y de 2.11 para la matriz EFE, lo cual se muestra en la Figura 20. Este resultado sugiere que el Colegio desarrolle estrategias intensivas y de integración para crecer, las cuales serían (a) invertir en infraestructura y (b) ver alguna posibilidad de integración horizontal.

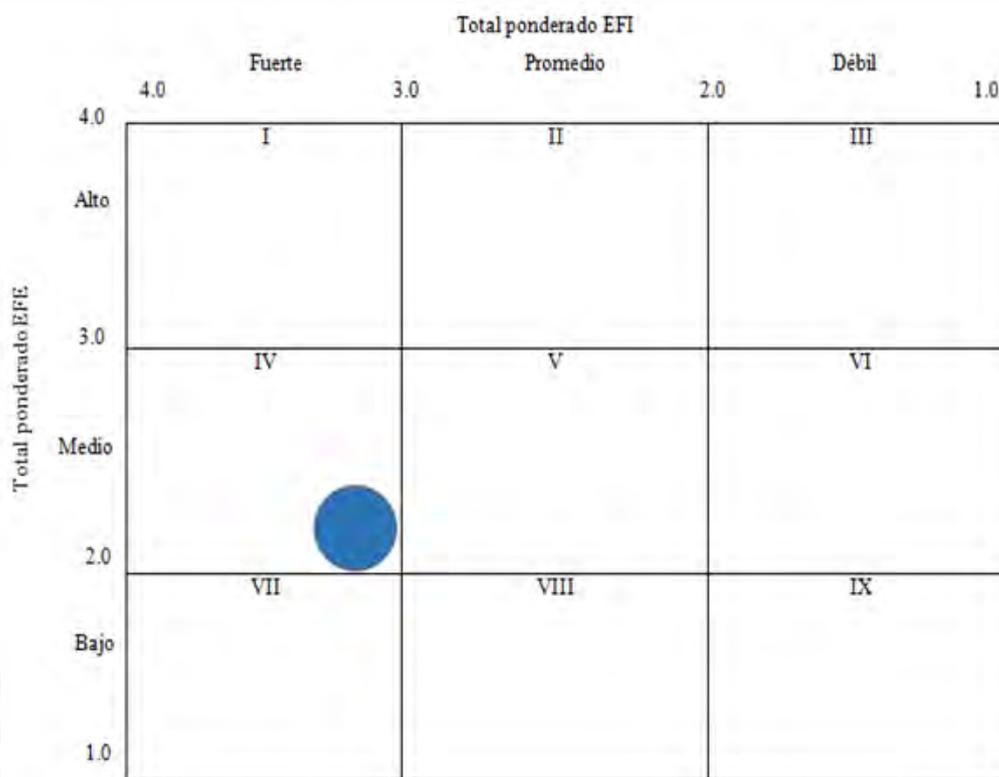


Figura 20. Matriz Interna Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2014), la posición competitiva de la empresa dentro del mercado al igual que la rapidez con la que este crece definen la situación actual de un negocio. Asimismo, estos dos criterios forman parte de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La industria de la educación en el país ha crecido significativamente en el ámbito privado desde la década de los noventa cuando se promulgó la Ley 884 que fomentaba la inversión en el sector con la finalidad de mejorar su calidad, sin embargo esto originó la apertura de diversos colegios que entregaban un nivel de servicio académico pobre.

En este contexto, el colegio Inmaculado High School de Barranco tiene una posición competitiva débil, puesto que existen grandes competidores en su zona de influencia que han logrado captar la mayor parte del mercado de la zona sur de Lima. En la Figura 21 se muestra la MGE para el colegio Inmaculado High School de Barranco. De acuerdo con esta matriz, el Colegio se encuentra en el cuadrante II, lo cual engloba a las organizaciones con un

bajo nivel competitivo y un lento crecimiento en el mercado. La estrategia propuesta sería de Integración Horizontal pudiendo optar por adquirir un colegio más pequeño para seguir creciendo en participación de mercado y de liderazgo en costos a través de la reducción y optimización de recursos y del gasto.

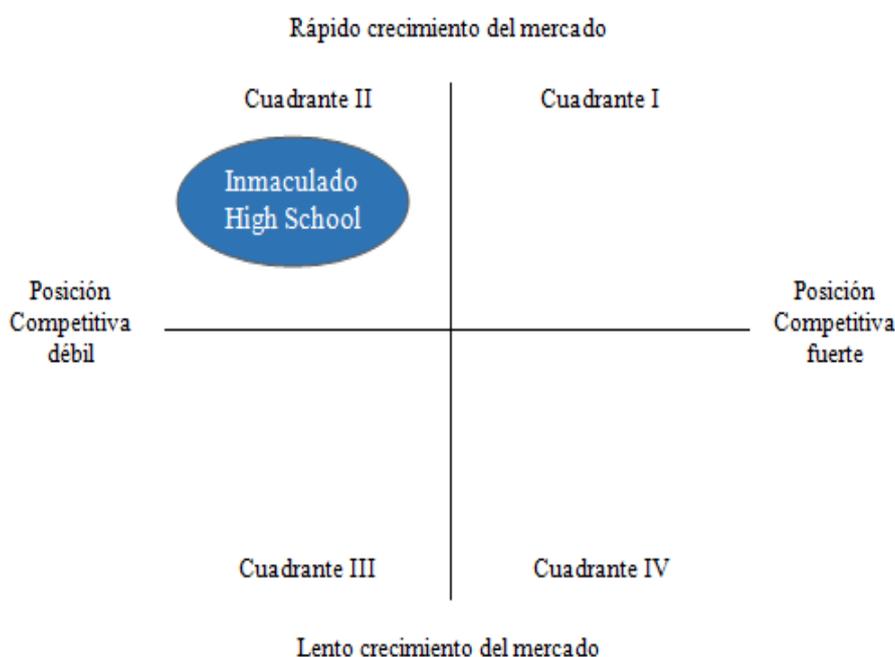


Figura 21. Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica se utiliza para identificar estrategias retenidas y de contingencias. Se ha considerado como estrategias retenidas a aquellas que se repiten dos o más veces dentro de las cinco matrices trabajadas (i.e., FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE). En la Tabla 27 se muestra la MDE.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es utilizada para asignar prioridades a las estrategias. Con esta matriz se puede identificar a las mejores estrategias para el colegio Inmaculado High School de Barranco para poder alcanzar su Visión. Aquellas con más alta prioridad serán consideradas como estrategias retenidas y las de más

baja prioridad como de contingencia. La Tabla 28 muestra dicho análisis. Las estrategias que obtuvieron un puntaje igual o mayor que 5 se consideran retenidas, las menores que ese valor serán consideradas de contingencia.

Tabla 27

La Matriz de Decisión Estratégica para el Colegio Inmaculado High School de Barranco

	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Incrementar el nivel de inversión en el Colegio con el fin de obtener un crecimiento continuo.	X		X	X	X	4
FO2	Incrementar los precios.	X					1
FO3	Capacitar constantemente a la plana docente a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).	X	X				2
FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	X		X			2
DO1	Mejorar la infraestructura.	X		X			2
DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	X	X				2
DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.	X		X			2
FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	X		X			2
FA2	Establecer incentivos laborales (i.e., capacitaciones, salarios competitivos, motivación laboral).	X					1
FA3	Invertir en publicidad para contrarrestar a los nuevos entrantes.	X					1
FA4	Establecer un sistema de pensiones escalonadas.	X					1
DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.	X	X				2
DA2	Establecer políticas para la plana docente con el fin de incrementar su bienestar personal y estabilidad laboral.	X					1
IE	Invertir en infraestructura.	X		X	X		3
IE	Ver alguna posibilidad de integración horizontal.	X				X	2
PEYEA	La creación de una academia preuniversitaria.		X				1
PEYEA	La reducción en costos operativos a través de la automatización de procesos.		X				1
BCG	Invertir en infraestructura.	X		X	X		3
BCG	Desarrollar nuevos productos en mercados actuales.			X			1
GE	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	X			X	X	3
GE	Liderazgo en costos a través de la reducción y optimización de recursos y del gasto.		X			X	2

Tabla 28

Matriz MCPE del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Factores críticos para el éxito	Peso	Incrementar el nivel de inversión en el Colegio con el fin de obtener un crecimiento continuo		Capacitar constantemente a la plana docente a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)		Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.)		Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información		Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.)		Invertir en infraestructura		Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado		Liderazgo en costos a través de la reducción y optimización de recursos y del gasto		Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.		Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1. Estabilidad política y macroeconómica (e.g., tasa de empleo, niveles de pobreza, crecimiento del PBI, etc.).	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30
2. Conciencia de la población por la importancia en la educación como un factor de desarrollo.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20
3. Alta demanda.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4. Aumento del acceso a tecnologías de comunicaciones (e.g., Internet, computadoras personales, etc.).	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Leyes que promuevan la mayor inversión en educación.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
6. Mayor poder adquisitivo debido al incremento del PBI.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Amenazas																					
1. Alta oferta de centros educativos privados de baja calidad y precios.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
2. Incremento del gasto público en educación.	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04
3. Burocracia y corrupción en las instituciones estatales.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02
4. Falta de docentes calificados en el mercado.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Alto poder de negociación de los sindicatos.	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6. Entrada de nuevos competidores	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
7. Dificultad para aplicar acciones coercitivas que posibiliten el cobro de pensiones impagas, debido a la Ley 27665.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Fortalezas																					
1. Plana docente calificada.	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2. El Colegio cuenta con actividades extracurriculares.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
3. Prestigio.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. El Colegio cuenta con un sistema integrado.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Precios competitivos.	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Robustez financiera.	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7. Correcto control de resultados de los objetivos de enseñanza y aprendizaje.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades																					
1. Las operaciones son ineficientes debido a que los procesos no están definidos correctamente.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2. El Director general ejerce un liderazgo de tipo autocrático y de microgestión lo cual no le permite planificar estrategias a largo plazo.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3. El Colegio no pertenece a ninguna asociación interescolar.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20
4. No existe un área de recursos humanos.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5. Infraestructura insuficiente.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Total	2.00		4.95		4.92		5.12		5.02		5.54		4.77		5.00		4.57		5.08		5.37

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt se evalúan las estrategias que resultan retenidas luego de la MCPE, a partir de cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) *consistencia*, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) *consonancia*, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) *ventaja*, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la actividad; y (d) *factibilidad*, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2014). La Tabla 29 muestra los resultados del análisis realizado.

Tabla 29

Matriz de Rumelt del Colegio Inmaculado High School de Barranco

	Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
GE	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta matriz se realiza la auditoría a las estrategias identificadas hasta el momento revisando que estas sean justas, no violen los derechos, y sean utilitarias. Se evalúan solo

aquellas consideradas Retenidas que fueron el resultado de los análisis de la MCPE. La Tabla 30 muestra los resultados del análisis realizado.

Tabla 30

La Matriz de Ética para el Colegio Inmaculado High School de Barranco

Estrategias	Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO4 Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO2 Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA1 Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA1 Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
GE Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutral, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia son el resultado de la Matriz de Decisión Estratégica en donde se identifican las estrategias formuladas. Como se aprecia en la Tabla 31, de las 18 estrategias iniciales propuestas se unificaron aquellas similares dando como resultado 16 de las cuales quedaron finalmente cuatro como retenidas y 12 como de contingencia.

Tabla 31

Estrategias Retenidas y de Contingencia del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Estrategias retenidas	
FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).
DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.
DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.
FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).
DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.
GE	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.
Estrategias de contingencia	
FO1	Incrementar el nivel de inversión en el Colegio con el fin de obtener un crecimiento continuo.
FO2	Incrementar los precios.
FO3	Fomentar la capacitación constante de la plana docente a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
FA2	Desarrollar incentivos laborales (i.e., capacitaciones, salarios competitivos, motivación laboral).
FA3	Invertir en publicidad para contrarrestar a los nuevos entrantes.
FA4	Establecer un sistema de pensiones escalonadas.
DA2	Diseñar políticas para la plana docente con el fin de incrementar su bienestar personal y estabilidad laboral.
GE	Liderazgo en costos a través de la reducción y optimización de recursos y del gasto.
PEYEA	La creación de una academia preuniversitaria.
PEYEA	La reducción en costos operativos a través de la automatización de procesos.
BCG	Invertir en infraestructura.
BCG	Desarrollar nuevos productos en mercados actuales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En la Tabla 32 se comprueba si las estrategias retenidas están alineadas a la Visión del Colegio y servirá para alcanzar los Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo del Colegio Inmaculado High School de Barranco

		Visión					
El colegio Inmaculado High School de Barranco, a 2025, será reconocido como uno de los 10 mejores colegios privados de Lima en cuanto a rendimiento académico de sus alumnos, brindando a todos los niños y adolescentes del país la oportunidad de una educación con un alto nivel de calidad, con valores, y respetando el medioambiente y generando valor y bienestar para sus colaboradores y accionistas. En 2014 se ocupó el quinto lugar.							
Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Incrementar los ingresos económicos.	A 2025, incrementar el nivel de ingresos del Colegio en 75% respecto al nivel actual.	A 2020, contar con una cultura organizacional enfocada al espíritu humano con una estructura que defina claramente el rol que le corresponde a cada empleado y que los haga sentirse identificados con los propósitos estratégicos del Colegio.	A 2020, elevar la calidad educativa de los docentes mediante el sistema de evaluación continúa, se busca que el docente mantenga una calificación de 16 sobre 20 en sus evaluaciones.	A 2025, contar con 1,900 alumnos.	A 2020, lograr una reducción del 40% en los costos operativos, mediante la mejora continua de procesos con respecto a 2015.	A 2020, contar con sistemas de información integral que permitan optimizar los procesos y las operaciones del Colegio.
Estrategias							
FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	X			X	X	X
DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	X	X	X		X	
DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.			X	X		
FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	X		X	X		X
DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.						
GE	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	X	X		X		X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPCS)

En esta matriz (ver Tabla 33) se presentan las posibilidades de los competidores de reaccionar ante las estrategias del colegio Inmaculado High School de Barranco.

Tabla 33

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
		Colegio Los Reyes Rojos	Colegio Pascual Saco Oliveros
FO4	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	Puede beneficiarse de menores costos de implementación puesto que a 2015 cuenta con un sistema informático sólido.	Inversión en sus sistemas de informática, lo cual le permite crear un sistema de educación virtual.
DO2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	El Colegio ya cuenta con un sistema informático sólido que logra integrar diferentes disciplinas, por lo cual necesitaría una menor inversión.	El Colegio cuenta con un área de tecnología de la información.
DO3	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares	El Colegio da bastante importancia a las actividades curriculares que ofrece, las cuales son bien recibidas por sus alumnos.	El Colegio impulsa mucho las actividades académicas, en ese sentido organiza numerosos concursos u olimpiadas de distintas materias de ciencias (matemáticas, química, etc.) con gran aceptación de parte del alumnado.
FA1	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	El Colegio cuenta con una clientela leal debido a su prestigio en el mercado.	Creación de un área de marketing con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado.
DA1	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.	Gracias a sus procesos apoyados por un sistema informático sólido, pueden realizar un proceso de admisión minucioso.	Al ser un colegio con un nivel alto de enseñanza el proceso de admisión es riguroso en ese sentido.
GE	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	Una integración horizontal le permitiría desarrollarse debido al prestigio con la que cuenta su marca.	La adquisición de una institución de estimulación temprana le permitiría crecer en el mercado.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se desarrollaron las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE, y GE, a partir de las cuales se obtuvieron un total de 18 posibles estrategias. En la etapa de salida se

elaboraron las matrices MDE y MCPE, teniendo como resultado cuatro estrategias retenidas y cuatro de contingencia. Después, utilizando la MR y la ME se evaluaron las estrategias retenidas comprobando si son viables y éticamente correctas. Una vez realizado este análisis, se elaboró la MPCS, la cual evaluó posibles reacciones de quienes se sentirían afectados.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Los objetivos estratégicos o a largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales que desea conseguir la organización, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos a corto plazo (OCP), que son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (D'Alessio, 2014). Para lograr que las estrategias del colegio Inmaculado High School de Barranco se traduzcan en acciones será necesario el compromiso de la Alta gerencia.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

En la Tabla 34 se presentan los OCP planteados para la consecución de los OLP del colegio.

OLPI. A 2025, incrementar el nivel de ingresos del Colegio en 75% respecto al nivel actual. Si bien el Colegio cuenta con buenos ingresos económicos debido a la alta demanda que tiene en el distrito, las mejoras que se requieren realizar en infraestructura y sistemas informáticos para lograr el crecimiento deseado, a su vez requieren de un agresivo incremento en el nivel de ingresos económicos, el cual en 2014 fue S/.243,045 y que a 2025 se espera que sea S/.425,328.

OCP11. A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30%. En 2014, el Colegio contó con 976 alumnos y se quiere que este número crezca a 1,269 para 2017; un aumento de la base de alumnos incrementará el ingreso por ventas.

OCP12. Desde el 2015 al 2020, incrementar el precio de la mensualidad en un 8% cada año. Se ajustará a la tasa de inflación anual de manera que permita más ingresos económicos por matrícula.

OCP13. A 2018, incrementar en 100% la cantidad de actividades extracurriculares. Se ofrecerán actividades (e.g., talleres de pintura, música, baile, deportes, etc.), lo que aumentará las fuentes de ingresos para el Colegio.

OCP14. Desde el 2015 al 2025 incrementar el precio de la mensualidad en un 12% cada año.

OCP15. A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.

OCP16. A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.

OLP2. A 2020, contar con una cultura organizacional enfocada al espíritu humano con una estructura que defina claramente el rol que le corresponde a cada empleado y que los haga sentirse identificados con los propósitos estratégicos del Colegio. El Colegio no cuenta con funciones claramente definidas, por tanto su definición le permitirá una operación más eficiente.

OCP21. A 2016, desarrollar un nuevo organigrama. En la actualidad el Colegio no cuenta con una adecuada definición de puestos y distribución de funciones para cada uno.

OCP22. A 2016, desarrollar al menos un taller cada 4 meses dirigido a todos los empleados para potenciar sus habilidades blandas y técnicas.

OCP23. A 2016, desarrollar un programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño cada 6 meses.

OCP24. Desde el 2015 al 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño realizado cada 6 meses.

OLP3. A 2020, elevar la calidad educativa de los docentes mediante el sistema de evaluación continua, se busca que el docente mantenga una calificación de 16 sobre 20 en sus evaluaciones. Como se mostró en la Matriz de Intereses de la Organización, la calidad de la plana docente es importante para mantener la competitividad del Colegio. Actualmente no se cuenta con un sistema de evaluación.

OCP31. A 2016, implementar un sistema de evaluación continua de docentes con un rango de calificación de 0 a 20.

OCP32. A 2017, implementar un sistema de evaluación semestral de 360 grados en una escala de 0 a 100.

OCP33. A 2018, desarrollar cuatro programas de capacitación para la plana docente en sus respectivas materias, en las áreas de ciencias, deportes, arte, e idiomas.

OCP34. A 2016, implementar charlas mensuales de retroalimentación con los docentes. Esto servirá para que compartan entre ellos sus experiencias vividas durante el ejercicio de sus labores con los alumnos y padres de familia.

OCP35. A 2020, mantener como mínimo la calificación de 16 cada año en el sistema de evaluación continua implementado.

OCP36. A 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el sistema de evaluación semestral de 360 grados.

OLP4. A 2025, contar con 1,900 alumnos. En el año 2014 la cantidad de alumnos fue de 976. Esto le permitirá al Colegio incrementar su participación en el mercado e incrementar sus ingresos.

OCP41. A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30% respecto al nivel actual. Esto requerirá el aumento de la infraestructura del Colegio, aumentando el número de salones y el tamaño de ambientes comunes.

OCP42. A 2016, implementar un programa de incentivos de reducción de precios para familiares de los alumnos. Se ofrecerán descuentos en la matrícula a los hermanos de alumnos que actualmente se encuentran matriculados en el Colegio.

OCP43. A 2018, pertenecer a una organización interescolar. Con esto se busca fomentar la participación de los alumnos en actividades con otras organizaciones y sirva como medio de exposición del Colegio frente a la comunidad.

OCP44. A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.

OCP45. A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.

OLP5. A 2020, lograr una reducción del 40% en los costos operativos, mediante la mejora continua de procesos con respecto a 2015. El Colegio no cuenta con una adecuada definición de sus procesos, lo cual ha sido identificado como de interés vital para la organización. Su mejora continua permitirá lograr la reducción de los costos operativos del mismo.

OCP51. A 2017, tener un sistema informático que permita reducir en un 50% el tiempo total del proceso de matrícula y admisión, el cual en la actualidad se realiza manualmente.

OCP52. A 2016, reducir los costos mediante la tercerización de servicios generales (e.g., limpieza, mantenimiento, etc.).

OCP53. A 2017, virtualizar y digitalizar el 100% de la comunicación del docente con el padre de familia.

OCP54. Desde el 2015 al 2020 reducir como mínimo 8% cada año los costos operativos mediante todas las medidas identificadas.

OLP6. A 2020, contar con sistemas de información integral que permitan optimizar los procesos y las operaciones del Colegio. Esto con el propósito de lograr ser una organización más eficiente y que sigue las mejores prácticas de la industria en términos de calidad y seguridad, y de esta manera asegurar la generación de valor dentro de la organización. Actualmente, el colegio cuenta con un sistema informático básico el cual no cubre el total de sus necesidades.

OCP61. A 2017, contar con un sistema Intranet que abarque el 100% de la comunicación docente-alumno.

OCP62. A 2017, contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para el 100% de las áreas administrativas del Colegio.

OCP63. A 2016, contar con convenios con tres bancos para permitir el pago de las pensiones a través de la plataforma presencial y virtual de cada uno de ellos.

OCP64. Del 2018 al 2020 optimizar todos los recursos informáticos ERP y TICs desarrollados anteriormente a un punto óptimo e integrado.

Tabla 34

Objetivos de Corto Plazo

OLP	Objetivo de Largo Plazo	OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP1	A 2025, incrementar el nivel de ingresos del Colegio en 75% respecto al nivel actual. Si bien el Colegio cuenta con buenos ingresos económicos debido a la alta demanda que tiene en el distrito, las mejoras que se requieren realizar en infraestructura y sistemas informáticos para lograr el crecimiento deseado, a su vez requieren de un agresivo incremento en el nivel de ingresos económicos, el cual en 2014 fue de S/. 243,045 y que a 2025 se espera que sea S/. 425,328.	OCP11	A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30%.
		OCP12	Desde el 2015 al 2020, incrementar el precio de la mensualidad en un 8% cada año.
		OCP13	A 2018, incrementar en 100% la cantidad de actividades extracurriculares.
		OCP14	Desde el 2015 al 2025 incrementar el precio de la mensualidad en un 12% cada año.
		OCP15	A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.
		OCP16	A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.
OLP2	A 2020, contar con una cultura organizacional enfocada al espíritu humano con una estructura que defina claramente el rol que le corresponde a cada empleado y que los haga sentirse identificados con los propósitos estratégicos del Colegio. El Colegio no cuenta con funciones claramente definidas, por tanto, su definición le permitirá una operación más eficiente.	OCP21	A 2016, desarrollar un nuevo organigrama.
		OCP22	A 2016, desarrollar al menos un taller cada 2 meses dirigido a todos los empleados para potenciar sus habilidades blandas y técnicas.
		OCP23	A 2016, desarrollar un programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño cada 6 meses.
		OCP24	Desde el 2015 al 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño realizado cada 6 meses.
OLP3	A 2020, elevar la calidad educativa de los docentes mediante el sistema de evaluación continua, se busca que el docente mantenga una calificación de 16 sobre 20 en sus evaluaciones. Como se mostró en la Matriz de Intereses de la Organización, la calidad de la plana docente es importante para mantener la competitividad del Colegio. Actualmente no se cuenta con un sistema de evaluación.	OCP31	A 2016, implementar un sistema de evaluación continua de docentes con un rango de calificación de 0 a 20.
		OCP32	A 2017, implementar un sistema de evaluación semestral de 360 grados en una escala de 0 a 100.
		OCP33	A 2018, desarrollar cuatro programas de capacitación para la plana docente en sus respectivas materias, en las áreas de ciencias, deportes, arte, e idiomas.
		OCP34	A 2016, implementar charlas mensuales de retroalimentación con los docentes. Esto servirá para que compartan entre ellos sus experiencias vividas durante el ejercicio de sus labores con los alumnos y padres de familia.
		OCP35	A 2020, mantener como mínimo la calificación de 16 cada año en el sistema de evaluación continua implementado.
		OCP36	A 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el sistema de evaluación semestral de 360 grados.
OLP4	A 2025, contar con 1,900 alumnos. En el año 2014 la cantidad de alumnos fue de 976. Esto le permitirá al Colegio incrementar su participación en el mercado e incrementar sus ingresos.	OCP41	A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30% respecto al nivel actual.
		OCP42	A 2016, implementar un programa de incentivos de reducción de precios para familiares de los alumnos.
		OCP43	A 2018, pertenecer a una organización interescolar.
		OCP44	A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.
		OCP45	A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.
OLP5	A 2020, lograr una reducción del 40% en los costos operativos, mediante la mejora continua de procesos con respecto a 2015. El Colegio no cuenta con una adecuada definición de sus procesos, lo cual ha sido identificado como de interés vital para la organización. Su mejora continua permitirá lograr la reducción de los costos operativos del mismo.	OCP51	A 2017, tener un sistema informático que permita reducir en un 50% el tiempo total del proceso de matrícula y admisión, el cual en la actualidad se realiza manualmente.
		OCP52	A 2016, reducir los costos mediante la tercerización de servicios generales (e.g., limpieza, mantenimiento, etc.).
		OCP53	A 2017, virtualizar y digitalizar el 100% de la comunicación del docente con el padre de familia.
		OCP54	Desde el 2015 al 2020 reducir como mínimo 8% cada año los costos operativos mediante todas las medidas identificadas.
OLP6	A 2020, contar con sistemas de información integral que permitan optimizar los procesos y las operaciones del Colegio. Esto con el propósito de lograr ser una organización más eficiente y que sigue las mejores prácticas de la industria en términos de calidad y seguridad, y de esta manera asegurar la generación de valor dentro de la organización. Actualmente, el colegio cuenta con un sistema informático básico el cual no cubre el total de sus necesidades.	OCP61	A 2017, contar con un sistema Intranet que abarque el 100% de la comunicación docente-alumno.
		OCP62	A 2017, contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para el 100% de las áreas administrativas del Colegio.
		OCP63	A 2016, contar con convenios con tres bancos para permitir el pago de las pensiones a través de la plataforma presencial y virtual de cada uno de ellos.
		OCP64	Del 2018 al 2020 optimizar todos los recursos informáticos ERP y TICs.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Para poder cumplir con los objetivos a corto plazo es necesario la asignación de recursos del tipo (a) financieros, (b) humanos, (c) físicos, y (d) tecnológicos. Es de interés del Colegio que dichos recursos sean administrados eficientemente puesto que esto contribuirá con el crecimiento sostenido y a la consecución de los objetivos. En la Tabla 35 se le asigna a cada objetivo de corto plazo los recursos que utilizará para poder alcanzarlos.

Recursos financieros. En relación a los recursos financieros, el colegio Inmaculado High School de Barranco puede financiar las inversiones necesarias con recursos propios debido a su robustez financiera. Otra alternativa es buscar el apalancamiento financiero de un banco, pues goza de una excelente evaluación crediticia.

Recursos físicos. La obtención de los recursos físicos debe realizarse considerando el retorno de su inversión, debe tratarse siempre de buscarse precios competitivos pero a su vez asegurarse de que sean de una óptima calidad puesto que formará parte de la infraestructura que será utilizada por los alumnos. De igual forma, debe procurarse siempre que estos recursos no dañen el medioambiente ni pongan en riesgo la salud del personal ni del alumnado.

Recursos humanos. El recurso humano es el más importante de todos y sobre todo en el sector educativo. Por ende, se le debe mantener capacitado y motivado. Es el principal activo de cualquier organización puesto que participa en la entrega directa del producto y su desempeño es responsable de la reputación y la buena imagen del Colegio que por ende se traduce en mayores ingresos y rentabilidad para el mismo.

Recursos tecnológicos. En cuanto a los recursos tecnológicos, se debe invertir en los recursos que ayuden a alcanzar los objetivos planeados. Dichos recursos deben estar orientados a optimizar procesos y automatizar tareas para lograr la reducción de costos y la eficiencia operativa. Cualquier inversión en tecnología debe estar alineada a la necesidad y a los objetivos del colegio Inmaculado High School de Barranco. Esta también debe estar dentro del marco legal respetando los derechos de propiedad intelectual.

Tabla 35

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP1 A 2025, incrementar el nivel de ingresos del Colegio en 75% respecto al nivel actual.	OCP11 A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30%.	Recursos financieros propios para Marketing tradicional y no tradicional
	OCP12 Desde el 2015 al 2020, incrementar el precio de la mensualidad en un 8% cada año.	Tiempo del contador para analizar y definir la estrategia de aumento progresivo.
	OCP13 A 2018, incrementar en 100% la cantidad de actividades extracurriculares.	Recursos financieros para ampliación de infraestructura y contratación de personal
	OCP14 Desde el 2015 al 2025 incrementar el precio de la mensualidad en un 12% cada año.	Tiempo del contador para analizar y definir la estrategia de aumento progresivo.
	OCP15 A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.	Recursos financieros para ampliación de infraestructura
	OCP16 A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.	Recursos financieros para ampliación de infraestructura y marketing.
OLP2 A 2020, contar con una cultura organizacional enfocada al espíritu humano con una estructura que defina claramente el rol que le corresponde a cada empleado y que los haga sentirse identificados con los propósitos estratégicos del Colegio.	OCP21 A 2016, desarrollar un nuevo organigrama.	Tiempo del Director Administrativo
	OCP22 A 2016, desarrollar al menos un taller cada 2 meses dirigido a todos los empleados para potenciar sus habilidades blandas y técnicas.	Recursos financieros para la contratación de un experto (psicólogo o coach) que dicte estos talleres
	OCP23 A 2016, desarrollar un programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño cada 6 meses.	Recursos financieros para la contratación de una consultora para el diseño e implementación. El tiempo del personal administrativo que lleve a cabo dichos talleres.
	OCP24 Desde el 2015 al 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño realizado cada 6 meses.	Recursos financieros para las capacitaciones y evaluaciones de los profesionales y para los incentivos y bonificaciones.
OLP3 A 2020, elevar la calidad educativa de los docentes mediante el sistema de evaluación continua, se busca que el docente mantenga una calificación de 16 sobre 20 en sus evaluaciones.	OCP31 A 2016, implementar un sistema de evaluación continua de docentes con un rango de calificación de 0 a 20.	Recursos financieros para la contratación de una consultora para el diseño e implementación. El tiempo del personal administrativo que lleve a cabo dichas evaluaciones.
	OCP32 A 2017, implementar un sistema de evaluación semestral de 360 grados en una escala de 0 a 100.	Recursos financieros para la contratación de asesorías o consultorías para diseñar e implementar dichos programas.
	OCP33 A 2018, desarrollar cuatro programas de capacitación para la plana docente en sus respectivas materias, en las áreas de ciencias, deportes, arte, e idiomas.	Tiempo del sub director para realizar las charlas.
	OCP34 A 2016, implementar charlas mensuales de retroalimentación con los docentes. Esto servirá para que compartan entre ellos sus experiencias vividas durante el ejercicio de sus labores con los alumnos y padres de familia.	Recursos de tiempo y espacio para la programación de la retroalimentación grupal.
	OCP35 A 2020, mantener como mínimo la calificación de 16 cada año en el sistema de evaluación continua implementado.	Tiempo del Subdirector para el seguimiento y análisis de los resultados provistos por las evaluaciones.
	OCP36 A 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el sistema de evaluación semestral de 360 grados.	Recursos financieros para las capacitaciones. Tiempo del Subdirector para el seguimiento y análisis de los resultados provistos por las evaluaciones.
OLP4 A 2025, contar con 1,900 alumnos. En el año 2014 la cantidad de alumnos fue de 976.	OCP41 A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30% respecto al nivel actual.	Recursos financieros propios para Marketing tradicional y no tradicional
	OCP42 A 2016, implementar un programa de incentivos de reducción de precios para familiares de los alumnos.	Tiempo del contador para realizar un análisis de costo e impacto para determinar un precio que no afecte la salud financiera del colegio.
	OCP43 A 2018, pertenecer a una organización interescolar.	Tiempo del director general y personal administrativo iniciar las averiguaciones y trámites necesarios para poder formar parte de estas organizaciones interescolares.
	OCP44 A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.	Recursos financieros para el incremento de infraestructura y crecimiento organizacional.
	OCP45 A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes	Recursos financieros para el incremento de infraestructura y crecimiento organizacional y marketing.
OLP5 A 2020, lograr una reducción del 40% en los costos operativos, mediante la mejora continua de procesos con respecto a 2015.	OCP51 A 2017, tener un sistema informático que permita reducir en un 50% el tiempo total del proceso de matrícula y admisión, el cual en la actualidad se realiza manualmente.	Recursos financieros para la contratación de una consultora, la compra de hardware y software necesario y tiempo del personal para ser capacitado en el nuevo sistema.
	OCP52 A 2016, reducir los costos mediante la tercerización de servicios generales (e.g., limpieza, mantenimiento, etc.).	Tiempo del administrador para evaluar y elegir entre las diferentes empresas de servicios de limpieza y mantenimiento.
	OCP53 A 2017, virtualizar y digitalizar el 100% de la comunicación del docente con el padre de familia.	Tiempo del personal administrativo para que digitalice toda documentación pasada y capacitación de la secretaria para los nuevos requerimientos en comunicación.
	OCP54 Desde el 2015 al 2020 reducir como mínimo 8% cada año los costos operativos mediante todas las medidas identificadas.	Tiempo del administrador para la identificación y análisis continuo de los posibles ahorros. Tiempo para la implementación completa de todos los recursos tecnológicos. Recursos financieros para consultoría externa en los últimos años 2019-2020 para reducción total de gastos innecesarios.
OLP6 A 2020, contar con sistemas de información que permitan optimizar los procesos y las operaciones del Colegio.	OCP61 A 2017, contar con un sistema Intranet que abarque el 100% de la comunicación docente-alumno.	Recursos financieros para crear un área de TI que se encargue del diseño, implementación y mantenimiento del nuevo sistema.
	OCP62 A 2017, contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para el 100% de las áreas administrativas del Colegio.	Recursos financieros para la contratación de una consultora que evalúe, diseñe, implemente y capacite en el nuevo sistema ERP.
	OCP63 A 2016, contar con convenios con tres bancos para permitir el pago de las pensiones a través de la plataforma presencial y virtual de cada uno de ellos.	Recursos financieros para la contratación de una consultora que diseñe, implemente y capacite en el uso del nuevo sistema.
	OCP64 Del 2018 al 2020 optimizar todos los recursos informáticos ERP y TICs.	Tiempo del área de TI para la optimización y actualización de los recursos informáticos y TICs.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2014), por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la Visión; asimismo brindan información para que los mandos, de cada uno de los niveles, tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y la buena relación entre sus miembros. La Tabla 36 presenta las políticas generadas en su relación con las estrategias definidas para el Colegio.

Tabla 36

Políticas de cada Estrategia

N°	Estrategias		Políticas
E1	Implementar nuevas formas de entregar el servicio educativo (e.g., cursos en línea, educación a distancia, etc.).	P1	Buscar la innovación dentro de la plana docente.
		P2	Fomentar el uso de las tecnologías de la información dentro del proceso educativo.
		P3	Fomentar la reducción del tiempo en los procesos.
E2	Optimizar los procesos para lograr eficiencia operativa aprovechando las tecnologías de información.	P4	Buscar la reducción en costos.
		P5	Buscar la excelencia operativa.
		P6	Fomentar la reducción del tiempo en los procesos.
		P7	Optimizar la capacidad instalada para reducir los costos asociados a capacidad ociosa.
E3	Fortalecer la marca en el mercado (e.g., fortalecer servicios extracurriculares, ofrecer productos diferenciados, mantener los óptimos niveles de calidad, etc.).	P8	Mantener la buena reputación del Colegio ganado en los últimos 15 años de servicio educativo.
		P9	Mantener e incrementar los niveles de excelencia académica.
		P10	Contribuir con el desarrollo social de la comunidad.
		P11	Buscar la competitividad del alumnado frente a los demás.
E4	Integración Horizontal. La adquisición de colegios más pequeños para seguir creciendo en participación de mercado.	P11	Practicar la diversificación concéntrica dentro del rango de acción.
		P12	Buscar continuamente formas de incrementar los ingresos y la participación de mercado.
		P13	Fomentar la realización de estrategias a largo plazo.
E5	Crear un consorcio de colegios para mitigar el riesgo por estudiantes con morosidad y a su vez mejorar la competitividad en actividades extracurriculares.	P14	Buscar una comparación objetiva entre sus competidores
		P15	Buscar reducir el riesgo de incobrables
		P16	Alcanzar notoriedad entre la población
E6	Fortalecer el proceso de admisión para evitar los incobrables.	P17	Mantener una política de mejora continua de procesos
		P18	Optimizar los procesos de admisión
		P19	Buscar objetividad en el proceso de evaluación

7.4 Estructura del Colegio Inmaculado High School de Barranco

La organización está estructurada en: (a) el área administrativa y (b) la plana docente. El área administrativa se encarga de cumplir con todos los procesos de (a) contabilidad y (b) finanzas y apoyo a los estudiantes. La plana docente se encarga de cumplir con la parte operativa más importante de la organización que es brindar el servicio de educación al cliente. La plana docente constantemente necesita el apoyo del área administrativa.

Reestructuración. Con el fin de cumplir con las estrategias planteadas, se requiere un plan de reestructuración que facilite el cambio organizacional y cultural en la empresa. El plan de reestructuración debe adoptar las siguientes metas: (a) involucrar a los empleados en todos los cambios que ocurrirán en la organización, (b) integrar las áreas con el fin de generar una sinergia entre el área administrativa y la plana docente, y (c) brindarle a las áreas las herramientas informáticas necesarias que permitan un mejor flujo de información. En la Figura 22 se presenta el organigrama propuesto para el colegio.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias establecidas deben considerar que el medioambiente, la ecología, y la responsabilidad social son factores importantes que pueden causar limitaciones o facilidades al momento de la implementación de estas. Una de las estrategias del Colegio es de integración horizontal por la cual este tratará de adquirir otros colegios con el fin de incrementar su capacidad. Es importante que al momento de implementar esta estrategia se consideren los efectos que esto puede tener sobre el medioambiente y la ecología. Asimismo, se deben plantear estrategias de responsabilidad social que le permita generar un valor agregado a la educación que este ofrece.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Anteriormente se estableció que el recurso humano es el más importante de toda organización. Debido a esto, se deben generar más iniciativas de motivación laboral que ayuden a incentivar a todos los empleados. A 2015, el Colegio no cuenta con ninguna

estrategia de motivación laboral, por lo que se recomienda enfocarse en la estrategia de diseñar nuevas formas de entregar el servicio educativo. Por medio de esta estrategia, los empleados pueden participar en las decisiones nuevas que se darán con el fin de reestructurar la organización, y así los empleados se sentirán más motivados en la organización. Además, es necesario que a estos se les capacite constantemente. Para esto, es necesario que se desarrolle un plan anual de capacitación y brindado por expertos en esta área.

7.7 Gestión del Cambio

Al momento de tratar de obtener un cambio organizacional y cultural en la organización, es importante desarrollar mecanismos que comuniquen claramente el objetivo final del cambio. Sin tener una meta clara hacia donde está yendo la organización, los empleados no estarán motivados a trabajar hacia este cambio. De esta misma forma, una clara comunicación reducirá la resistencia al cambio por parte de los empleados, facilitando así la implementación de las estrategias del cambio. Asimismo, se deben plantear metas a corto plazo para que los empleados vean que el cambio sí está dando resultados.

7.8 Conclusiones

Las estrategias planteadas no van a tener éxito sin el soporte de sus recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. Todos estos deben aportar en la implementación de las estrategias para incrementar las probabilidades de una implementación exitosa. Asimismo, los objetivos a corto plazo brindan soporte a los objetivos a largo plazo e incrementan las posibilidades de llegar a las metas propuestas. Los objetivos a corto plazo son medibles y estos ayudan a que la organización mida el avance de sus objetivos a largo plazo. Adicionalmente, los objetivos a corto plazo se apoyan en las políticas las cuales están alineadas con los valores del colegio Inmaculado High School de Barranco. Finalmente, debe haber una reestructuración organizacional y cultural en el Colegio, la cual le facilitará la implementación de todas sus estrategias.

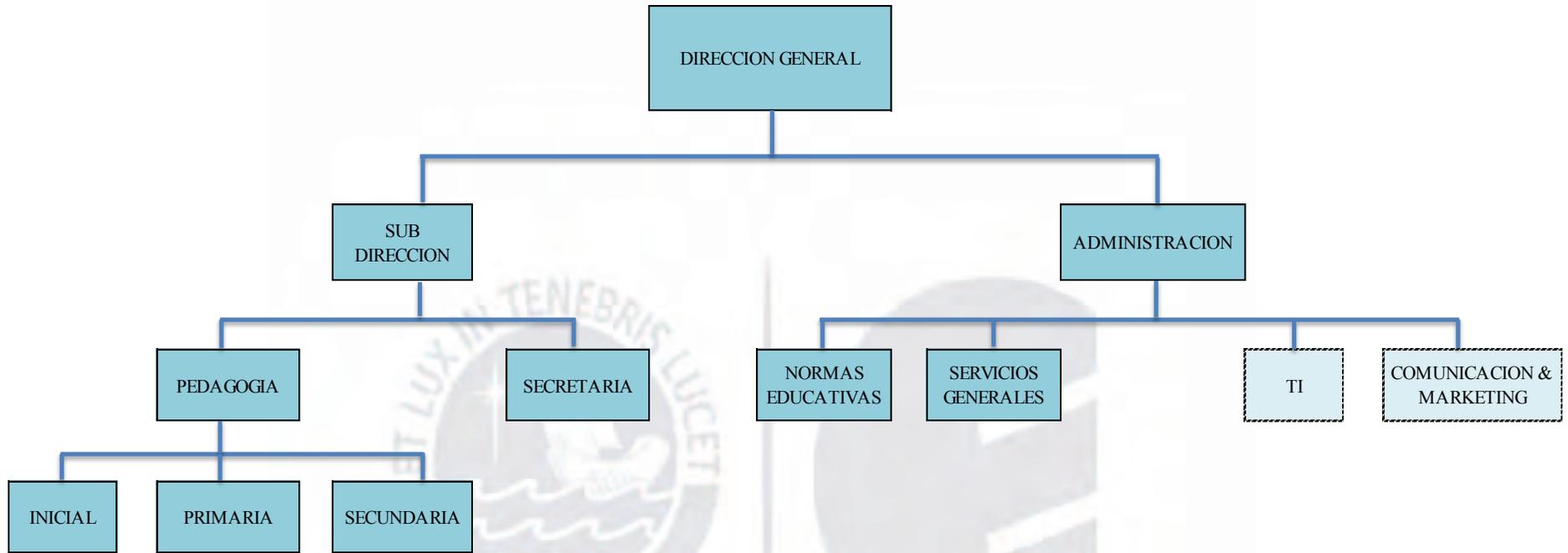


Figura 22. Nuevo Organigrama del Colegio Inmaculado High School

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta última etapa del proceso estratégico se definen: el control de las actividades, la evaluación de las estrategias, la eficiencia de la acción, y la retroalimentación. Esta etapa es de suma importancia porque el desempeño del sector educativo se encuentra en constante cambio, con la demanda a su favor, y trayendo como consecuencia que las características del planeamiento estratégico amerita ser un proceso de continua revisión. Los resultados de la evaluación estratégica deben ser contrastados con los objetivos y de ser necesario, se deberán tomar acciones correctivas. Las estrategias sugeridas sobre la base y el análisis del plan estratégico son las estrategias intensivas como la integración horizontal que permitirá al colegio Inmaculado High School de Barranco garantizar la continuidad, incrementando sus ingresos.

Los responsables del seguimiento y monitoreo constante deben ser los ejecutivos de la Alta dirección y serán ellos quienes midan, analicen, evalúen, y tomen las decisiones que permitan realizar las acciones correctivas necesarias oportunamente.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009) el cuadro de mando integral permite evaluar la estrategia en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: (a) aprendizaje interno, que se centra en identificar los cambios internos necesarios para el crecimiento de la organización; (b) procesos, centrado en la identificación de los procesos críticos de la organización que crean valor; (c) cliente, en el que se identifican los segmentos de clientes y las medidas necesarias para su satisfacción, y (d) financiera, enfocado en identificar medidas que contribuyan al crecimiento económico de la empresa. El Tablero de Control Balanceado se utiliza para evaluar y controlar el progreso de las estrategias bajo el enfoque de las cuatro perspectivas mencionadas.

8.1.1 Aprendizaje interno

El establecimiento de estos indicadores permite monitorear el liderazgo y aprendizaje de la organización para alcanzar la visión deseada. Es importante contar con personal capacitado, motivado, y evaluado continuamente. Los indicadores para esta perspectiva son: (a) Número de talleres desarrollados bimestralmente en 2016, (b) Establecimiento del programa de desarrollo profesional interno, (c) $(\text{Número de personas que superen el 70\% de la calificación} / \text{Número total de personas que rindieron la evaluación}) \times 100$, (d) Número de programas desarrollados hasta 2016, y (e) Número de charlas realizadas hasta 2016.

8.1.2 Procesos

Estos indicadores permiten monitorear la eficiencia operativa del colegio Inmaculado High School y de sus procesos. En esta perspectiva es importante contar con sistemas de información que permitan optimizar procesos y tareas, y con un organigrama que defina claramente roles y funciones. Los indicadores para esta perspectiva son: (a) Desarrollo de organigrama, (b) $(\text{Tiempo del procesos de matrícula y admisión 2017} / \text{Tiempo del procesos de matrícula y admisión 2015}) \times 100$, (c) $(\text{Número de comunicaciones virtualizadas y digitalizadas} / \text{Número total de comunicaciones}) \times 100$, (d) $(\text{Número de comunicaciones utilizando el sistema intranet} / \text{Número de comunicaciones}) \times 100$, y (e) $(\text{Número de áreas utilizando el ERP} / \text{Número total de áreas}) \times 100$.

8.1.3 Cliente

En esta perspectiva se busca incrementar la participación de mercado del colegio Inmaculado High School de Barranco en el mismo distrito, a través del incremento del número de alumnos y del incremento de las actividades extracurriculares. Con los indicadores se monitoreará el crecimiento del número de alumnos a corto plazo. Los indicadores para esta perspectiva son: (a) $(\text{Número de alumnos 2017} / \text{Número de alumnos$

2015) x 100, (b) (Número de actividades extracurriculares 2018 / Número de actividades extracurriculares 2015) x 100, (c) (Número de alumnos 2017 / Número de alumnos 2015) x 100, (d) Establecimiento del programa de incentivos de reducción de precios, y (e) Número de afiliaciones con organizaciones interescolares en 2018.

8.1.4 Financiera

Estos indicadores permiten monitorear la eficiencia financiera que permitirá financiar las inversiones necesarias para cumplir con los objetivos y a la vez generar valor económico. La organización debe asegurar indicadores financieros que garanticen el crecimiento sostenido y mantengan la confianza del sistema financiero. Los indicadores para esta perspectiva son: (a) (Precio mensualidad 2017 / Precio mensualidad 2015) x 100, (b) (Costos servicios generales 2016 / Costos servicios generales 2015) x 100, y (c) Número de convenios pactados con los bancos.

8.2 Conclusiones

Los controles y el seguimiento de los procesos a lo largo de todo el planeamiento estratégico se realizarán de una forma dinámica y estructurada al plazo de la Visión. Esto se ejecutará mediante los indicadores determinados en el Tablero de Control Balanceado. Las cuatro perspectivas de control han sido desarrolladas en profundidad. Los objetivos a corto plazo a través de las estrategias, permitirán lograr los objetivos a largo plazo. El Tablero de Control Balanceado muestra que la mayoría de perspectivas se encuentran en las perspectivas de procesos y aprendizaje. Todas las modificaciones deben ceñirse a un control integrado y está sujeto a modificaciones e impactos en lo económico, social, y en cronograma. Finalmente, la gestión del proceso de cambio es pieza fundamental para la consecución de la Visión.

8.3 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 37 se puede apreciar el Tablero de Control Balanceado en donde se exponen los: (a) objetivos de corto plazo, (b) indicadores, y (c) unidades.

Tabla 37

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida	
Financiera	OCP12	Desde el 2015 al 2020, incrementar el precio de la mensualidad en un 8% cada año.	$(\text{Precio } 2020 / \text{Precio } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP14	Desde el 2015 al 2025 incrementar el precio de la mensualidad en un 12% cada año.	$(\text{Precio } 2025 / \text{Precio } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP52	A 2016, reducir los costos mediante la tercerización de servicios generales (e.g., limpieza, mantenimiento, etc.).	$(\text{Costos servicios generales } 2016 / \text{Costos servicios generales } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP54	Desde el 2015 al 2020 reducir como mínimo 8% cada año los costos operativos	$(\text{Costos operativos } 2020 / \text{Costos operativos } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP63	A 2016, contar con convenios con tres bancos para permitir el pago de las pensiones a través de la plataforma presencial y virtual de cada uno de ellos.	Número de convenios pactados con los bancos	Unidad
Cliente	OCP11	A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30%.	$(\text{Número de alumnos } 2017 / \text{Número de alumnos } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP13	A 2018, incrementar en 100% la cantidad de actividades extracurriculares.	$(\text{Número de actividades extracurriculares } 2018 / \text{Número de actividades extracurriculares } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP15	A 2020 incrementar el número de alumnos a 1500 estudiantes.	Número de alumnos al 2020	Unidad
	OCP16	A 2025 incrementar el número de alumnos a 1900 estudiantes.	Número de alumnos al 2025	Unidad
	OCP41	A 2017, incrementar el número de alumnos en un 30% respecto al nivel actual.	$(\text{Número de alumnos } 2017 / \text{Número de alumnos } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP42	A 2016, implementar un programa de incentivos de reducción de precios para familiares de los alumnos.	Establecimiento del programa de incentivos de reducción de precios	Unidad
	OCP43	A 2018, pertenecer a una organización interescolar.	Número de afiliaciones con organizaciones interescolares en 2018	Unidad
Procesos	OCP21	A 2016, desarrollar un nuevo organigrama.	Desarrollo de organigrama	Unidad
	OCP51	A 2017, tener un sistema informático que permita reducir en un 50% el tiempo total del proceso de matrícula y admisión, el cual en la actualidad se realiza manualmente.	$(\text{Tiempo del procesos de matrícula y admisión } 2017 / \text{Tiempo del procesos de matrícula y admisión } 2015) \times 100$	Porcentaje
	OCP53	A 2017, virtualizar y digitalizar el 100% de la comunicación del docente con el padre de familia.	$(\text{Número de comunicaciones virtualizadas y digitalizadas} / \text{Número total de comunicaciones}) \times 100$	Porcentaje
	OCP61	A 2017, contar con un sistema Intranet que abarque el 100% de la comunicación docente-alumno.	$(\text{Número de comunicaciones utilizando el sistema intranet} / \text{Número de comunicaciones}) \times 100$	Porcentaje
	OCP62	A 2017, contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para el 100% de las áreas administrativas del Colegio.	$(\text{Número de áreas utilizando el ERP} / \text{Número total de áreas}) \times 100$	Porcentaje
	OCP64	Del 2018 al 2020 optimizar todos los recursos informaticos ERP y TICs	$(\text{Número de recursos de ERP y TICs al } 2020 / \text{Número de recursos de ERP y TICs al } 2018) \times 100$	Porcentaje
Aprendizaje	OCP22	A 2016, desarrollar al menos un taller cada 4 meses dirigido a todos los empleados para potenciar sus habilidades blandas y técnicas.	Número de talleres desarrollados bimestralmente en 2016	Unidad
	OCP23	A 2016, desarrollar un programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño cada 6 meses.	Establecimiento del programa de desarrollo profesional interno	Unidad
	OCP24	Desde el 2015 al 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el programa de desarrollo profesional interno basado en meritocracia y evaluaciones de desempeño realizado cada 6 meses.	$(\text{Número de personas que superen el } 65\% \text{ de la calificación} / \text{Número total de personas que rindieron la evaluación}) \times 100$	Porcentaje
	OCP31	A 2016, implementar un sistema de evaluación continua de docentes con un rango de calificación de 0 a 20.	Establecimiento de sistema de evaluación continua	Unidad
	OCP32	A 2017, implementar un sistema de evaluación semestral de 360 grados en una escala de 0 a 100.	Establecimiento de sistema de evaluación 360	Unidad
	OCP33	A 2018, desarrollar cuatro programas de capacitación para la plana docente en sus respectivas materias, en las áreas de ciencias, deportes, arte, e idiomas.	Número de programas realizados a 2018	Unidad
	OCP34	A 2016, implementar charlas mensuales de retroalimentación con los docentes.	Número de charlas de retroalimentación con los docentes	Unidad
	OCP35	A 2020, mantener como mínimo la calificación de 16 cada año en el sistema de evaluación continua implementado.	$(\text{Número de personas que superen una calificación de } 16 / \text{Número total de personas que rindieron la evaluación}) \times 100$	Porcentaje
	OCP36	A 2020, mantener como mínimo la calificación de 65% en el sistema de evaluación semestral de 360 grados.	$(\text{Número de personas que superen el } 65\% \text{ de la calificación} / \text{Número total de personas que rindieron la evaluación}) \times 100$	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad del Colegio Inmaculado High School de Barranco

9.1 Análisis Competitivo del Colegio Inmaculado High School de Barranco

El colegio Inmaculado High School de Barranco se encuentra entre los cinco primeros colegios en el distrito de Barranco y zonas aledañas. Esta posición está sustentada por los siguientes factores: (a) infraestructura, (b) número de alumnos, y (c) prestigio o reputación. El tema de la educación en Perú aún no cuenta con un adecuado impulso del Gobierno y esto se refleja en los diversos rankings que lo posicionan como uno de los países con más pobre rendimiento académico de la Región y del mundo. En diciembre de 2013 según el último estudio en el ámbito internacional de PISA realizado, el Perú ocupaba el último lugar tanto en comprensión lectora, matemática, y ciencia (“Evaluación PISA,” 2013).

La inversión en educación por parte del Estado es bajísima si se la compara con países de primer mundo, y muy baja también si se la compara con países vecinos en sudamérica. Por ejemplo, entre 1994 y 2012 el gasto público en educación en el Perú como porcentaje del PBI fue de 2.7% en 2010, 2.5% en 2011, y 2.8% en 2012, el más bajo de la Región (BM, 2014).

A pesar del crecimiento económico que ha tenido el Perú durante los últimos 20 años, se ha observado una declinación en los últimos 2 o 3 años y entre las razones principales para que esto suceda se encuentran (a) la fortaleza de sus instituciones, (b) pobre o nulo progreso de su calidad educativa, y (c) la adaptación tecnológica (FEM, 2014a). En el reciente análisis de competitividad del FEM también se hizo hincapié en el hecho que a pesar de que el Perú se ha beneficiado en los últimos años por la explotación de sus recursos naturales y del alza en los precios de los metales, el país debería enfocarse en empezar a fortalecer sus instituciones públicas, incrementar la eficiencia en el Estado, luchar claramente contra la corrupción, mejorar su infraestructura, y quizá lo más importante, empezar a diversificar su economía a través de la producción de conocimiento e industria, pero resalta también una vez

más que esto es difícil sin mejorar su calidad educativa necesaria para crear esas habilidades capaces de cambiar la economía.

En el contexto de bajísima calidad educativa en el país y de al parecer bajo interés del Estado por mejorarla, se encuentra el colegio Inmaculado High School de Barranco. Este Colegio privado ofrece un servicio educativo de calidad y es reconocido inclusive por algunas de las más prestigiosas universidades del país. La PUCP, luego de una evaluación realizada, les ha otorgado a sus alumnos del Colegio que ocupen el tercio superior durante toda la educación secundaria, la oportunidad del ingreso directo debido a su alto rendimiento académico. En esta evaluación, 170 colegios obtuvieron una calificación de Bueno y 22 obtuvieron la calificación de Excelente. El colegio Inmaculado High School de Barranco obtuvo una calificación de Bueno (“Estos Son los Colegios,” 2013).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Colegio Inmaculado High School de Barranco

De acuerdo con Porter (1985), la ventaja de una organización nace de las actividades que se realizan al interior de la empresa, como: diseñar, fabricar, embalar, entregar, etc. La cadena de valor de una compañía permite dividir a la organización en sus actividades relevantes estratégicamente (D'Alessio, 2014). En esta cadena de valor, Porter (1985) definió a cinco actividades como primarias: (a) la logística de entrada, (b) las operaciones, (c) la logística de salida, (d) el mercadeo y las ventas, y (e) el servicio posventa; y definió cuatro actividades de apoyo: (a) infraestructura de la empresa, (b) administración de los recursos humanos, (c) el desarrollo de la tecnología, y (d) el abastecimiento.

Al implementar las cuatro estrategias retenidas, se busca potenciar la ventaja competitiva del colegio Inmaculado High School de Barranco mejorando sus indicadores. El impacto de la implementación de las estrategias en el Colegio, adicionalmente generará beneficios para la comunidad debido a la mejora del producto educativo entregado a sus

alumnos y por ende colaborará con el desarrollo de la sociedad. El colegio Inmaculado High School de Barranco está ubicado en una zona privilegiada estratégica para sus propósitos, puesto que se encuentra en el límite del distrito de barranco con otros como Chorrillos y Santiago de Surco de donde provienen importante cantidad de sus alumnos. Asimismo, el Colegio se preocupa por cobrar pensiones competitivas puesto que su público objetivo es la clase media en dichos distritos. El Colegio también se preocupa por brindar una educación con ciertos niveles de calidad a precios asequibles y su enfoque es integral, ofreciéndole alto valor al arte, las humanidades, y los valores.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Se puede indicar que no existe un clúster del que el colegio forme parte, debido a que no existen acuerdos comerciales o estratégicos con otros colegios, institutos, u otras instituciones educativas, ni están en la búsqueda de alianzas que potencien beneficios comunes y que incrementen su poder de negociación frente a los diversos proveedores de: (a) material educativo, (b) software de gestión académica, (c) servicios de alimentación, (d) uniformes, (e) transporte escolar, entre otros, con los que tienen relaciones comerciales.

El colegio Inmaculado High School de Barranco negocia directamente con sus proveedores, teniendo alto poder de negociación con ellos, que podría tener de formar parte de un clúster.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Como se ha mencionado, no existe clúster en el sector educación en Perú del cual se pueda beneficiar el Colegio, sin embargo se hace necesario mencionar aquellos aspectos estratégicos y principales beneficios que se obtendrían si existiese. Según Porter (1998), clúster es el grupo de empresas de un determinado sector que se unen para beneficiarse de las acciones que realicen en conjunto. Algunos de los principales beneficios y aspectos estratégicos que se obtendrían si existiese un clúster serían:

- Mayor poder de negociación frente a los proveedores, lo que conllevaría a mejores precios en los materiales educativos e insumos para los estudiantes;
- Menores costos en transporte a través de convenios con las empresas proveedoras de este servicio para los escolares puesto que todos viven en la misma zona geográfica; y
- Mejorar la calidad educativa a través de múltiples iniciativas en conjunto, como por ejemplo: (a) capacitación constante a todo el personal docente en instituciones de primer nivel a precios atractivos debido al poder de negociación, y (b) el establecimiento de ciertas políticas que busquen incrementar la exigencia académica como mínimo nivel de notas para aprobar, entre otros.

9.5 Conclusiones

En este capítulo se analizaron las ventajas competitivas y los potenciales clústeres del colegio Inmaculado High School de Barranco. A 2015, el Colegio se ubica entre los cinco primeros colegios del distrito de Barranco y zonas aledañas con respecto a su: (a) infraestructura, (b) número de alumnos, y (c) prestigio o reputación.

Entre algunas de sus ventajas competitivas se encuentran: (a) la ubicación estratégica que tiene el Colegio, (b) las pensiones competitivas, y (c) su alta calidad educativa con respecto a otras instituciones similares. Esta última es una ventaja competitiva que ha logrado sobresalir debido a que el nivel educativo en el Perú es bajo en comparación a otras instituciones.

Con respecto a los clústeres, a 2015 no existen clústeres en el sector educativo del Perú. Asimismo, el colegio Inmaculado High School de Barranco no pertenece a ninguno. Sin embargo, es necesario resaltar que los clústeres pueden brindar: (a) mayor negociación frente a los proveedores, (b) reducción de costos por convenios con empresas, y (c) la mejora de calidad educativa.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Este capítulo muestra el Plan Estratégico Integral del colegio Inmaculado High School de Barranco en el cual se puede observar de forma concreta y estructurada: (a) la visión, (b) la misión, (c) los objetivos a largo plazo, (d) los valores, y (e) las estrategias que permitirán a la organización alcanzar una posición competitiva a 2025. El Plan Estratégico Integral es mostrado en la Figura 23.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Colegio Inmaculado High School cuenta con docentes calificados a pesar que el sector educación carece de los mismos. La rotación de personal docente en este sentido es baja.
2. Los precios competitivos son una fortaleza de la institución. Lo hace competitivo en su segmento C, D y ha dado como resultado contar con alumnado selecto llenando toda su capacidad.
3. Tener toda su infraestructura en máxima expresión da como resultado una robustez financiera que da holgura a la toma de decisiones.
4. Los procesos no están definidos en la organización dando mucha oportunidad de mejora en este ámbito.
5. Ninguna asociación deportiva esta asociado al colegio, la falta de competitividad en el alumnado y entre compañías disminuye el crecimiento.
6. La infraestructura del colegio esta en su máxima capacidad por lo que se convierte en un principal limitante. La alternativa de crecimiento radica directamente proporcional al crecimiento en infraestructura.
7. Los Factores Externos (Políticos, Sociales, Economicos y Tecnológicos) actuales de la industria son propicios pues ofrecen muchas oportunidades que deben ser aprovechadas y

maximizadas por el colegio y para ello las estrategias planteadas en este planeamiento estratégico son adecuadas. Así mismo, estas estrategias van a permitir neutralizar las amenazas del entorno y las debilidades de la propia organización apalancándose en sus fortalezas.

8. Una de las principales oportunidades identificadas en el análisis de la industria de educación en el Perú es la creciente demanda, esto va de la mano del crecimiento económico del país y de la consciencia, creciente también, que existe en las clases bajas y medias emergentes sobre el rol de la educación como apalancador para el desarrollo económico y social.
9. Dentro de las principales amenazas en el sector educación en el Perú, quizá una de las más preocupantes y retadoras es el el descuido por parte del Estado de este importante sector, lo que ha tenido diversas consecuencias como: Que nos veamos invadidos de miles de colegios privados y universidades de pobrísima calidad y bajo precio, de docentes mal entrenados, de pobres infraestructuras, de desfasadas mallas curriculares, entre otros, lo que al final converge en un único y preocupante resultado: un estudiante egresado con un nivel de competitividad muy bajo que no le permitirá competir en igualdad de condiciones con jóvenes de otros colegios y peor aún, con jóvenes de otros países. Respecto a esto, el estado tiene una gran deuda con la sociedad y una gran brecha por cerrar respecto a la realidad de países vecinos (en términos de inversión, infraestructura, planificación, etc) para poder garantizar que la educación en nuestro país sea realmente un derecho universal para todos sus pobladores y que su calidad no solo este al alcance de pocos.
10. Si bien el colegio Inmaculado High School de Barranco goza de una buena reputación, el potencial de su marca todavía no ha sido explotado siendo no muy conocida por

importante sector de la población aunque si cada vez mas por importantes instituciones de educación superior en el Perú como el es el caso de la Pontificia Universidad Catolica del Perú (PUCP) la cual ha incluido al colegio Inmaculado High School de Barranco dentro de una pequeña lista de colegios donde sus mejores alumnos tienen la oportunidad del ingreso directo.

11. El colegio Inmaculado High School de Barranco es un colegio conocido en su sector, que en los últimos años ha crecido sostenidamente, que goza de buena reputación gracias a su calidad y nivel educativo, pero que necesita de este plan estratégico que le permitirá dar un paso mas en su crecimiento, si realmente quiere convertirse en un colegio de referencia y que pueda competir de igual a igual con los grandes colegios de su distrito y de la ciudad de Lima es primordial seguir el plan.
12. Los intereses organizacionales de la empresa son vitales, están definidos por su crecimiento constante en ingresos, por el desarrollo de una estructura organizacional, por la ampliación de una nueva infraestructura que permita el crecimiento en alumnado, en actividades extracurriculares y finalmente en procesos operativos.
13. Por lo descrito anteriormente los hallazgos refuerzan que el colegio Inmaculado High School, debe tener como visión al 2025, el ser reconocido como el mejor colegio privado del distrito de Barranco.

Figura 23. Plan Estratégico Integral



10.3 Recomendaciones Finales

La investigación llevada a cabo por el grupo de estudiantes en este trabajo de Tesis nos ha permitido estudiar minuciosamente la industria educativa en el Perú, identificar y analizar sus factores externos, internos, analizar a la competencia, a los proveedores, y a la propia organización, el colegio Inmaculado High School de Barranco, para la cual se ha diseñado este Plan Estratégico con la finalidad de llevar a la organización a esa situación futura deseada. Después de este análisis intensivo se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Establecer de inmediato este plan estratégico al 2025 siguiendo lo planteado en el presente documento.
2. Re-estructurar la organización, o mejor dicho estructurarla formalmente para poder lograr una operación mas eficiente que le permita a todos sus empleados, a partir de roles, funciones y responsabilidades claramente definidas, convertirse en ese soporte que necesita para elevar su competitividad y lograr ese crecimiento deseado.
3. Tercerizar actividades lejanas al “Business-Core” de la empresa y apoyarse con las consultoras externas en la medida necesaria para profesionalizar totalmente el negocio.
4. Aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación para no solo optimizar su operación sino para explorar el desarrollo de nuevos productos y servicios que le permitan incrementar ingresos y porque no diferenciarse de la competencia. (cursos On-line, educación a distancia, actividades extra-curriculares, entre otros).
5. El posicionamiento de la marca debe ser un objetivo de la organización. Para ello, el formar parte de una asociación inter-escolar es también necesario. Esta es una forma muy fácil y de muy bajo costo para hacerse conocido y sobre todo para generar sinergias que le puedan favorecer no solo en la parte academica sino también en su objetivo de posicionar su marca.

6. La optimización de sus procesos es necesaria también. Procesos críticos del negocio como la Matricula y la Admisión siguen haciéndose de forma manual, esto les genera una gran ineficiencia en el uso de recursos y una casi nula gestión estratégica de la gran cantidad de información que manejan. Gestionar esa información con las herramientas tecnológicas adecuadas definitivamente podría darles algunas pistas de las necesidades de sus consumidores y otra vez, darles un ventaja frente a sus competidores (Adelantandose o creando nuevos productos y servicios)
7. Una opción interesante que hemos identificado es también la posibilidad de hacer Integración Horizontal con el fin de aumentar la capacidad y así responder a la demanda insatisfecha que existe en el mercado. Esto podría hacerse comprando un competidor más pequeño en su sector.
8. Continuando con el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación, y en esta era de Transformación Digital, se esta frente a una gran oportunidad para digitalizar y automatizar muchos procesos y servicios como: la comunicación con el estudiante, con el padre de familia, las comunicaciones internas, el proceso de pagos, etc. Todo esto ayudaría a incrementar la Productividad lo que finalmente se traduciría en crecimiento, y/o al menos mayor capacidad para buscar ese crecimiento.
9. La calidad del servicio en el caso de la educación es quizá el factor determinante que diferencia a las instituciones en esta industria y por ello se recomienda no descuidar la capacitación constante de sus docentes y también de sus empleados administrativos.
10. Reforzando la recomendación anterior, se deben implantar evaluaciones de 360 grados periódicas dando como resultado una correcta retroalimentación hacia el docente y personal administrativo.

11. Tener presente el incremento de estudiantes como un ratio esencial cada año, manteniendo los mejores estándares de selección en los procesos de admisión.
12. Finalmente, para lograr que las estrategias tengan el resultado deseado, es imperioso un control estricto y disciplinado de los tiempos estipulados en los objetivos a corto y largo plazo. Se deben considerar las cuatro perspectivas del tablero de control con el propósito de estar alineado con la visión y misión.

10.4 Futuro del Colegio Inmaculado High School de Barranco

Con el propósito de llegar al futuro, la primera tarea es analizar el presente.

¿Cuáles son los factores que impactan negativamente en el crecimiento del sector educativo? El sector educativo es afectado negativamente por la baja inversión del Estado. Esta carencia de inversión genera un bajo nivel en la educación pública del Perú. Los estándares educativos que tienen los colegios públicos marcan una valla baja hacia los colegios privados.

¿Quiénes son los principales grupos de interés en la industria de la educación? Los principales grupos de interés en la industria de la educación son: (a) los estudiantes, (b) docentes, (c) la sociedad, (d) los proveedores, y (e) los accionistas.

¿Cuál es la situación actual de los colegios en Barranco? A 2015, ninguno de los colegios en Barranco está considerado como uno de los mejores 10 colegios de Lima en la mente de los padres de familia. Como el mejor colegio de Barranco está considerado el colegio Los Reyes Rojos y el colegio Inmaculado High School de Barranco se ubica en el quinto lugar.

¿Cuál es la situación actual de los mejores colegios del país? A 2015, los considerados mejores colegios del país son: (a) el Markham, (b) Roosevelt, (c) Newton, (d) Cambridge, y (e) el Raimondi. Estos colegios cuentan con una alta demanda estudiantil y

alta rentabilidad. Adicionalmente, su nivel educativo es alto y tienen un nivel de competitividad por encima del promedio nacional.

¿Cuál es la situación actual? A 2015, el colegio Inmaculado High School de Barranco está considerado como el segundo mejor colegio de Barranco. Este cuenta con 1,500 alumnos y tiene un rentabilidad del 17%. Sin embargo, el Colegio requiere de una reestructuración organizacional y cultural para poder aprovechar de su competitividad.

¿A 2015 se generan condiciones favorables para el crecimiento de la industria de la educación en el país? El Perú está presentando estabilidad tanto política como económica, lo cual genera un beneficio importante para el crecimiento del sector educativo. Asimismo, se promueve la inversión en el sector educativo y esto se puede reflejar en la cantidad de universidades que han aparecido en los últimos años.

¿Es posible la integración? La integración vertical y horizontal son ambas posibles en la industria educativa. Sin embargo, se debe considerar que habrá mayores beneficios si se ejecuta una Integración Horizontal, puesto que significaría que el Colegio permanezca en una industria en la cual cuenta con varios años de experiencia. Una forma sería el caso en el que el Colegio decida formar algún tipo de integración con una academia preuniversitaria.

¿Cuáles son los requerimientos a 2015 de infraestructura y de inversión para el Colegio? A 2015 el colegio necesita incrementar su infraestructura con el propósito de incrementar su capacidad y tener mayor de cantidad de alumnos. Para incrementar su infraestructura, el Colegio debe comprar otro local lo cual requiere una fuerte inversión. Para beneficiarse aún más de esta inversión, el Colegio puede integrarse horizontalmente, comprando a uno de sus competidores distritales.

¿Se dan todas las condiciones necesarias para que el Colegio sea reconocido en el ámbito nacional? A 2015, el colegio Inmaculado High School de Barranco no cuenta con las condiciones necesarias para que este sea reconocido en el ámbito nacional. Para obtener las

condiciones necesarias para este propósito, el Colegio debe implementar una reestructuración organizacional y cultural que le permita generar competitividad ante otras instituciones. Sin embargo, el Colegio cuenta con una alta rentabilidad la cual es importante puesto que significa que este tiene un respaldo económico. Este respaldo económico es la base de sus futuras estrategias y la cual le permitirá cumplir sus objetivos a largo plazo.

A 2025, después de haber implementado el plan estratégico durante los 10 años el colegio Inmaculado High School de Barranco logra posicionarse como primer colegio en Barranco brindando calidad y una enseñanza respetada a sus 1900 alumnos de manera que que sus valores están reflejados en ellos. Su nueva infraestructura es sólida y su nueva sede empieza a brindar frutos. La eficiencia en procesos ganada por sus sistemas de información hacen que el colegio este como referente en el distrito. Su nueva estructura organizacional desarrollo un clima laboral idóneo el cual junto con los planes de evaluación y capacitación continua hacen que sea una de las mejores instituciones educativas en donde trabajar. Los docentes de la institución son líderes en sus materias y son conservados como talentos en la empresa. Finalmente los ingresos financieros del colegio dan liquidez y utilidades que permiten continuar con estrategias de crecimiento y de desarrollo hacia otros distritos.

Referencias

- Asamblea Constituyente de 1978. (1979). *Constitución Política del Perú de 1979*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015, enero). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (1999). *La economía política de las reformas institucionales en el Perú: Los casos de educación, salud, y pensiones*. Recuperado de <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubR-348.pdf>
- Carbajal, J. C. (1998). La arqueología de la modernidad: El Perú entre la globalización y la exclusión de Oscar Ugarteche. *Economía*, 21(41), 257-262.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario hacia el año 2021: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Colegio Franklin Delano Roosevelt. (2015). *Portal del Colegio Franklin Delano Roosevelt*. Recuperado de <http://www.amersol.edu.pe/>
- Colegio Inmaculado High School. (2014). *Estados financieros 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Colegio Inmaculado High School. (2014a). *Memoria anual*. Lima, Perú: Autor.
- Colegio Inmaculado High School. (2014b). *Estados financieros 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Colegio Inmaculado High School. (2015a). *Estadísticas del colegio Inmaculado High School* [Base de datos]. Lima, Perú: Autor.
- Colegio Inmaculado High School. (2015b). *Estados financieros 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Colegio Pascual Saco Oliveros. (2015). *Portal de Colegio Pascual Saco Oliveros*. Recuperado de <http://www.sacooliveros.com/colegios.php?local=1>

- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo N°1013. Que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Legislativo N°882. Ley de Promoción de la Inversión de la Educación. Presidencia de la República del Perú. (1996).
- El Banco Mundial [BM]. (2014a). *Gasto público en educación, total (% del PIB)* [Datos]. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
- El Banco Mundial [BM]. (2014b). *Doing business 2015: Going beyond efficiency: Comparing business regulations for domestic firms in 189 economies: A World Bank Group flagship report* [Haciendo negocios 2015: Más allá de la eficiencia: Comparación de las regulaciones de negocios para las empresas nacionales en 189 economías: Un informe insignia del Banco Mundial]. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- Estos son los colegios del Perú con mejor rendimiento, según la PUCP. (2013, 5 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/estos-son-colegios-peru-mejor-rendimiento-segun-pucp-noticia-1599897>
- Evaluación PISA: El ranking completo en el que el Perú quedó último. (2013, 3 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-queda-ultimo-noticia-1667838>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014a). *The global competitiveness report 2014-2015* [El reporte de competitividad global 2014-2015]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014b). *Interactive GCI Map* [Mapa interactivo GCI].

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/interactive-gci-map/>

Global Firepower [GFP]. (2015, 4 de enero). *Countries ranked by military strength 2015*

[Países clasificados según su fuerza militar 2015]. Recuperado de

<http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Grupo Educación al Futuro. (2014, 9 de enero). *Gran demanda por colegios privados.*

Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/gran-demanda-por-colegios-privados/>

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones].

New York, NY: The Macmillan. (Documento original publicado 1957)

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* [Culturas y

organizaciones: Programas de la mente]. London, UK: McGraw-Hill Book

Company.

I.E.P “Carmelitas New School” Barranco. (2015). *Portal de I.E.P “Carmelitas New School”*

Barranco. Recuperado de <http://www.asociacioneducativacarmelitas.com/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI*

de población y VI de vivienda [Cuadros estadísticos]. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Gasto en el sector educación:*

Gasto destinado por el gobierno central al sector educación. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_62.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Producto bruto interno total y por habitante 1994-2014 (Valores a precios corrientes)*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2014.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_48.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Hogares que tienen al menos una computadora, por años, según ámbitos geográficos*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden6_9.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Hogares que acceden al servicio de internet, por años, según ámbitos geográficos*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden7.xls

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para Implementar y Gestionar su Estrategia (2a ed.)*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Ley 27665. Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados. Congreso de la República del Perú. (2002).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú. (2005).

Ley 29839. Ley que modifica la ley 29694, ley que protege a los consumidores de las prácticas abusivas en la selección o adquisición de textos escolares, para lograr su eficiencia. Congreso de la República del Perú. (2012).

Lima tiene más de 6 mil colegios privados y cerca de 2 mil centros públicos, según Mapcity. (2014, 21 de julio). *LaRepublica.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/21-07-2014/lima-tiene-mas-de-6-mil-colegios-privados-y-cerca-de-2-mil-centros-publicos-segun-mapcity>

Mansell, W. (2012, 9 de febrero). Expat guide to Singapore: Schools [Guía de expatriados a Singapur: Escuelas]. *The Telegraph*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/education/expateducation/9063501/Expat-guide-to-Singapore-schools.html>

Markham College. (2015). *Portal de Markham College*. Recuperado de <http://www.markham.edu.pe/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Estadística de la calidad educativa (ESCALE): Indicadores 2011-2014*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>

Morales, O. (2013, abril). Gestión de la diversidad cultural en el entorno de negocios peruano. *Tiempo de Opinión*, 4(6) 54-61. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_oswaldo_morales.pdf

Pearson. (2014). *Index of cognitive skills and educational attainment* [Índice de habilidades cognitivas y logros educativos]. Recuperado de <http://thelearningcurve.pearson.com/index/index-ranking>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*

[Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior]. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (1990, marzo-abril). *The competitive advantage of nations* [La ventaja competitiva de las naciones]. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Porter, M. E. (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions [Clusteres y la competencia: Nuevas agendas para las empresas, los gobiernos, y las instituciones]. En M. E. Porter (Ed.), *On competition* [En la competencia] (pp. 197-287). Boston, MA: Harvard Business School.

Red Cluny. (2015). *Portal Red Cluny*. Recuperado de <http://www.redcluny.edu.pe/>

The Kaisei Academy. (2015). *Portal de The Kaisei Academy*. Recuperado de <http://kaiseigakuen.jp/en/index.htm>

Apéndice A: Glosario de Siglas y Acrónimos

ADCA	Asociación de Colegios Privados de Asociaciones Culturales
AMOFHIT	Administración, Marketing, Operaciones; Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones Tecnológicas.
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BM	Banco Mundial
BSC	Balance Score Card (Tablero de Control Integrado)
BSP	British Schools of Peru
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
DA	Debilidades y Amenazas
DO	Debilidades y Oportunidades
EE	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno
EE.UU	Estados Unidos
FA	Fortalezas y Amenazas
FEM	Foro Económico Mundial
FF	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera
FI	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria
FO	Fortalezas y Oportunidades
GFP	Global Firepower
ICG	Índice de Competitividad Global
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
LAHC	Latin American Heads Conference
LCM	London College of Music
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MINEDU	Ministerio de Educación
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz de Perfil de Referencia
MR	Matriz de Rumelt
NSE	Nivel Socio Económico
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas
PISA	Program for International Student Assessment (Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes)
PNEA	Política Nacional de Educación Ambiental
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
SACS	Southern Association of Colleges and Schools
SEIA	Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental

TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UE	Unión Europea
UPC	Universidad de Ciencias Aplicadas
URP	Universidad Ricardo Palma
USIL	Universidad San Ignacio de Loyola
VC	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

