

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



**Planeamiento Estratégico para el
Colegio Líderes**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Lourdes Roxana Amanqui Delgado

Mery Banda Aparicio

Vladimir Tito Quispe Gutiérrez

Héctor Ulises Román Aragón

Asesor: Juan Narro Lavi

Cusco, setiembre de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Los profesores Juan Narro y Alfredo Graham, nuestros asesores, por su tiempo dedicación y paciencia en la elaboración de la presente tesis, a nuestros docentes que con su exigencia académica hicieron de nosotros mejores profesionales.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos grandes momentos de fraternidad de apoyo mutuo y trabajo en equipo, fortaleciendo más aun nuestros lazos en el ámbito académico y personal.



Dedicatorias

A mis padres por su apoyo y aliento, quienes con su ejemplo y constancia han cultivado en mí deseos de superación y una plena convicción de que todo es posible.

A mi esposo José por su comprensión, su permanente apoyo y el soporte que significa en el logro de mis objetivos; a mis hermanos por la fortaleza que logran confiando siempre en mí.

Lourdes Amanqui

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, a mi hermano William porque ha fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su amistad y colaboración a lo largo de la maestría.

Mery Banda

Con profundo agradecimiento a mis padres a esposa Karla, por su leal compañía y amor, a mis amados hijos, Belén, Diego, Nicolás, Sebastián, a Dios por darme las fuerzas y a todos los que me apoyaron en este propósito.

Vladimir Quispe

A mi madre, por su ayuda su comprensión y su incesante esfuerzo que nunca olvidaré, a mi esposa Corina por su comprensión, a mi hermana Marleni, quien a pesar de sus múltiples actividades siempre estuvo presta para ayudarme, a mi hija Luciana, mi razón de ser, a mis amigos que constantemente me motivaron para concluir la maestría.

Héctor Román

Resumen Ejecutivo

La precaria e invariable atención del Estado al sector educación durante los últimos 20 años en el país y en la región Cusco ha generado una brecha entre la adecuada aplicación de la estructura curricular de los colegios de nivel secundario y las exigencias de las universidades según sus prospectos de admisión. De esta manera, surgieron alternativas para responder a esta necesidad del sector; motivo por el cual en el año 2009, producto de haber logrado resultados importantes con la academia preuniversitaria Líderes en los ingresos a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se tomó la decisión de extender la marca para fundar el colegio preuniversitario Líderes. Esta acción significó una alternativa de educación preuniversitaria en la zona.

En ese sentido, el presente plan estratégico aporta una propuesta sostenible en el tiempo. Tiene como uno de sus principales pilares la formación integral del alumno, que fusiona preparación académica de alto rendimiento con la formación en valores. El resultado busca convertir a esta institución educativa en una verdadera fuente de estudiantes capaces de formar parte del cambio generacional universitario en la región Cusco.

Abstract

The precarious and unvarying attention of the State to address the education sector over the past 20 years in the country and in the Cusco region, has created a gap between the proper application of the curricular structure of schools of secondary level and the demands of universities according to their admission prospects, emerging from this alternative way to meet this need in the sector; that is why in 2009, as a result of having achieved important results with pre-university academy "Líderes" in getting students enter to the National San Antonio Abad del Cusco University, the decision was made to extend the brand to establish the pre-university school "Líderes" as an alternative pre-university education. This strategic plan provides a sustainable proposal in time, having as one of its main pillars the integral formation of the student who combines academic preparation of high performance with training in values, the result intended to be a true source of students able to take part university generational change in Cusco region.

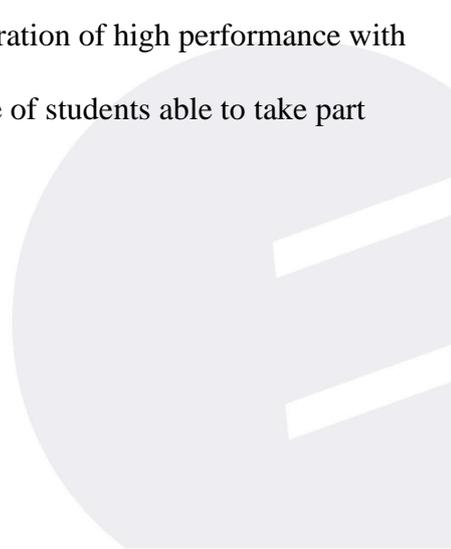
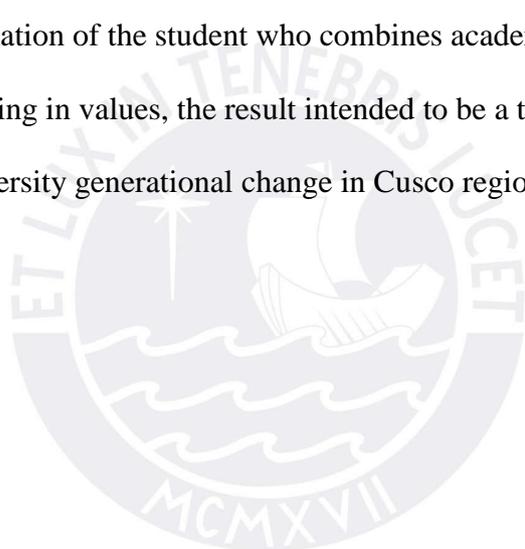


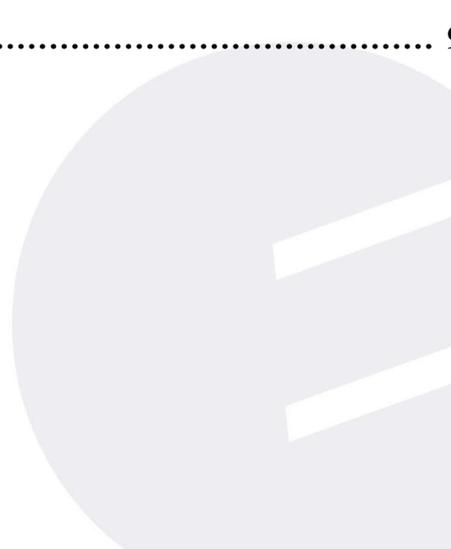
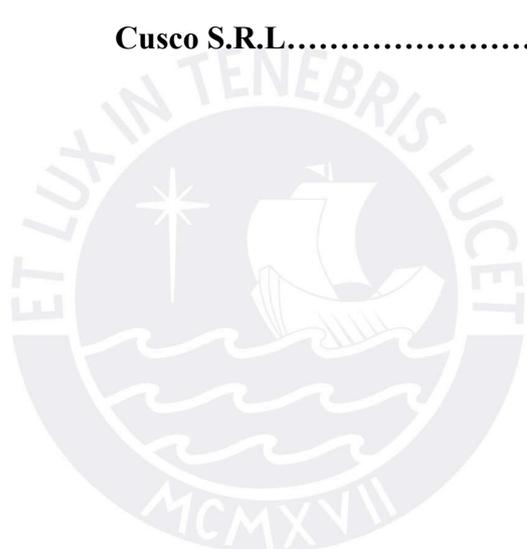
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I:Situación General del Colegio Líderes	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II:Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores.....	6
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	9
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	14
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	17
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	18
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	19
3.3 Colegio Líderes y sus Competidores.....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	22

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	22
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	22
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	23
3.4 Colegio Líderes y sus Referentes	25
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	26
3.6 Conclusiones	26
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	29
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	29
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	29
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	31
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	34
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	35
4.1.5 Recursos humanos (H).....	37
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	38
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	39
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	41
4.3 Conclusiones	42
Capítulo V: Intereses del Colegio Líderes y Objetivos de Largo Plazo	43
5.1 Intereses del Colegio Líderes	43
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	45
5.3 Objetivos de Largo Plazo	47
5.4 Conclusiones	48
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	49
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	49
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	52

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	54
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	55
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	56
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	57
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	59
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	59
6.9 Matriz de Ética (ME)	59
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	62
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores	64
6.12 Conclusiones	65
Capítulo VII: Implementación Estratégica	66
7.1 Objetivos de Corto Plazo	66
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	72
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	76
7.4 Estructura del Colegio Líderes.....	78
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	78
7.6 Recursos Humanos y Motivación	80
7.7 Gestión del Cambio.....	80
7.8 Conclusiones.	80
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	81
8.1 Perspectivas de Control.....	81
8.1.1 Aprendizaje interno.....	81
8.1.2 Procesos.....	81
8.1.3 Clientes.....	82
8.1.4 Financiera.....	82

8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	82
8.3 Conclusiones	84
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	85
9.1 Plan Estratégico Integral.....	85
9.2 Conclusiones Finales.....	85
9.3 Recomendaciones Finales.	85
9.4 Futuro del Colegio Líderes.....	87
Referencias	88
Apéndice A: Balance General Promotora Educativa Líderes del Cusco S.R.L.	92
Apéndice B: Estado de Ganancias y Pérdidas de Promotora Educativa Líderes del Cusco S.R.L.	93



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI</i>	12
Tabla 2.	<i>Número Promedio de Alumnos por Computadora en el Total de Escuelas de un Cierta Nivel Educativo en Perú</i>	17
Tabla 3.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Colegio Líderes</i>	20
Tabla 4.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Colegio Líderes</i>	27
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Referencial del Colegio Líderes</i>	28
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Colegio Líderes</i>	41
Tabla 7.	<i>Matriz de Intereses del Colegio Líderes</i>	47
Tabla 8.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	50
Tabla 9.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	53
Tabla 10.	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Colegios Preuniversitarios de Cusco</i>	54
Tabla 11.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Colegio Líderes</i>	58
Tabla 12.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Colegio Líderes</i>	60
Tabla 13.	<i>Matriz de Rumelt del Colegio Líderes</i>	61
Tabla 14.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Colegio Líderes</i>	63
Tabla 15.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Colegio Líderes</i>	64
Tabla 16.	<i>Matriz de Asignación de Recursos</i>	73
Tabla 17.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia del Colegio Líderes</i>	77
Tabla 18.	<i>Tablero de Control Balanceado del Colegio Líderes</i>	83
Tabla 19.	<i>Plan Estratégico Integral para el Colegio Líderes</i>	86

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Gasto en educación 1994-2011 público y privado (en nuevos soles).....	13
<i>Figura 2.</i>	Gasto privado como porcentaje del PBI.....	13
<i>Figura 3.</i>	Matrícula escolarizada de 6 a 11 años, sector público 2012.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matrícula escolarizada de 6 a 11 años, sector privado 2012.....	16
<i>Figura 5.</i>	Instituciones educativas que reportan aplicación del enfoque ambiental 2005-2010.....	18
<i>Figura 6.</i>	Nivel de logro alcanzado en aplicación ambiental 2005-2010.....	19
<i>Figura 7.</i>	Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter del colegio Líderes.....	21
<i>Figura 8.</i>	Participación de mercado de colegios preuniversitarios según número de ingresantes.....	24
<i>Figura 9.</i>	Participación de mercado según número de matriculados de los colegios preuniversitarios del Cusco 2014.....	24
<i>Figura 10.</i>	Organigrama institucional del colegio Líderes.....	30
<i>Figura 11.</i>	Matriz PEYEA del colegio Líderes.....	52
<i>Figura 12.</i>	Matriz Boston Consulting Group del colegio Líderes.....	55
<i>Figura 13.</i>	Matriz Interna Externa del colegio Líderes.....	56
<i>Figura 14.</i>	Matriz Gran Estrategia del colegio Líderes.....	56
<i>Figura 15.</i>	Matriz de Ética del colegio Líderes.....	62
<i>Figura 16.</i>	Propuesta de organigrama institucional del colegio Líderes.....	79

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

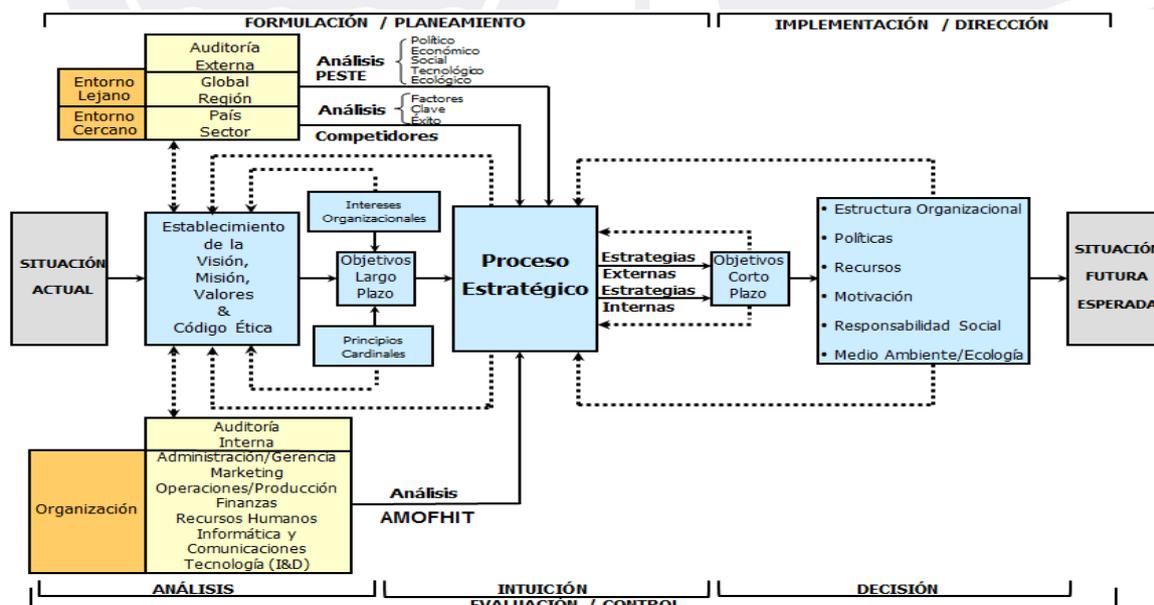


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México, D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Colegio Líderes

1.1 Situación General

El colegio preuniversitario Líderes se crea por iniciativa de sus promotores en respuesta a la demanda de los estudiantes de secundaria que requieren preparación preuniversitaria desde este nivel. El objetivo es postular a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y otras universidades nacionales. Asimismo, se tuvo en cuenta que estudiantes del nivel educación secundaria de la academia preuniversitaria Líderes fueron los primeros estudiantes del colegio.

La organización inicia sus actividades en el año 2009 con Resolución Directoral N° 1836 ED. Empieza con el nivel secundario, logra captar 70 estudiantes y utiliza para sus actividades el local de la academia Líderes. Al año siguiente, absorbe el colegio María Molinari, que cuenta con 200 estudiantes entre primaria y secundaria, y se unen al trabajo del colegio Líderes, que funcionó en la Av. Infancia 203 del distrito de Wanchaq, local que correspondía al colegio Molinari. Ese año 2010 el colegio operó con 280 alumnos y, en el año 2011, consigue mejorar la infraestructura al tomar en alquiler el local actual, que cuenta con mejores instalaciones. Con ello, se obtuvo un crecimiento en su población estudiantil, que ascendió a un total de 490 alumnos. Además, el colegio Líderes desarrolla sus actividades en el sector educativo privado dentro del segmento de colegios preuniversitarios en la ciudad del Cusco.

Para evaluar los atributos más relevantes que tienen las empresas del presente sector se consideró a dos organizaciones de éxito ubicadas en la ciudad de Lima. Estas son el colegio Trilce y el colegio Pamer, cuyas actividades educativas se desarrollan en el sector educación en la categoría de colegios preuniversitarios. El acierto de los colegios Trilce y Pamer se basa principalmente en los siguientes nueve aspectos que se exponen a continuación:

- Poseen una infraestructura adecuada y equipada que permite desarrollar sus actividades académicas con eficacia.
- La estrategia de extensión de marca hizo posible su consolidación en el mercado.
- Su propuesta es un sistema educativo diferenciado, el cual ayuda a consolidar un ofrecimiento diferente y efectivo.
- El recurso humano con que cuentan estos colegios son el soporte clave en el éxito de su desempeño académico.
- Utilizan herramientas informáticas que facilitan el trabajo académico y que apertura las puertas al conocimiento global.
- El servicio está enfocado en el cliente, lo cual permite mejorar los niveles de satisfacción de su atención.
- Cuentan con una adecuada gestión administrativa y empresarial de su propuesta educativa.
- Posen una importante demanda poblacional en el mercado donde operan.
- Tienen visión empresarial a largo plazo.

Actualmente, el colegio Líderes opera en un local alquilado, lo que ocasiona costos fijos altos en la estructura financiera de la institución. Otro aspecto relevante es el que está relacionado con la marca del colegio, debido a que el promotor de la institución utilizó la marca de la academia preuniversitaria Líderes. Esta pertenece a la misma organización y se encuentra posicionada como una de las mejores academias preuniversitarias de la ciudad del Cusco.

Según Kotler y Keller (2006), la extensión de marca tiene dos ventajas principales: (a) la aceptación del producto y (b) la retroalimentación positiva para la marca matriz. Sin embargo, al mismo tiempo, los autores mencionan que existen desventajas como son la *dilución de la marca*. Es decir, esto se produce cuando dejan de asociar una marca con un

producto específico, así como cuando la organización renuncia a crear una empresa nueva con su propia imagen y capital.

En lo que respecta al sistema educativo diferenciado, la propuesta del colegio Líderes, al igual que los colegios Pamer y Trilce, está sustentada en el hecho de proporcionar al alumno una enseñanza preuniversitaria desde el colegio. Así, “a través de un aprendizaje gradual los alumnos van llegando a niveles superiores, que les otorgan la capacidad para ingresar a las mejores universidades del país, cursar con éxito sus estudios superiores y llegar a ser excelentes profesionales” (Organización Educativa Trilce, 2015a, párr. 3). Además,

Iniciamos ofreciendo una educación preuniversitaria exclusiva para postulantes a la Católica, gracias al éxito obtenido en los procesos de admisión y la cantidad de ingresantes, conseguimos posicionarnos como una marca líder, permitiéndonos ampliar nuestras líneas de negocio en la preparación para otras universidades, alcanzando excelentes resultados. (Corporación Pamer, 2014d, párr. 1)

Este sistema obliga al colegio Líderes a consolidar su propuesta educativa para competir en el sector. Por otra parte, el recurso humano, conformado por los docentes, con el cual viene operando esta institución educativa cuenta con la confianza de la Promotoría del colegio. También, recurre a la utilización de los docentes de la academia Líderes, a diferencia de las organizaciones referentes que implementan sistemas de selección y capacitación, tal como se puede evidenciar en los procesos de convocatoria efectuados por el colegio Trilce mediante la consultora de recursos humanos Aptitus (Organización Educativa Trilce, 2015d)

En este sentido, se considera a los colegios preuniversitarios Trilce y Pamer como empresas de éxito gracias a su crecimiento empresarial. Así se puede verificar, en el caso del colegio Trilce, en la reseña de dicha organización. En esta se evidencia el desarrollo de dicha organización educativa.

El año 1996, Trilce funda el primer colegio preuniversitario del Perú en uno de sus locales ubicado en Miraflores. Con ello, Trilce confirmó su liderazgo y excelencia académica ahora, con un método de enseñanza escolar totalmente innovador.

Actualmente, Trilce cuenta con 18 colegios en Lima y 6 en provincia; 6 academias preuniversitarias; 2,000 trabajadores y más de 24,000 alumnos. (Organización Educativa Trilce, 2015b, párr. 4)

Del mismo modo, el colegio Pamer tuvo un considerable crecimiento en la ciudad de Lima. Incursionó con éxito en el rubro de colegios preuniversitarios que ubicó en distintos lugares de la capital. Esta institución señala que sustenta su evolución favorable en la experiencia conseguida mediante sus academias.

En el 2003, se abrieron también los colegios Pamer en varios distritos de la capital, tomando como base la experiencia y logros obtenidos en las academias, con un comprobado sistema de tutoría y exigencia académica. Actualmente, contamos con más de 12,000 alumnos en etapa escolar y 8,000 en preuniversitaria. Asimismo, tenemos una plana docente entre profesores y tutores de 1200 personas. (Corporación Pamer, 2014a, párr. 4)

El crecimiento logrado por los colegios preuniversitarios tomados en cuenta ha motivado también el desarrollo e implementación de sus diferentes áreas, orientado a mejorar el servicio a sus usuarios. En el caso del colegio Pamer, se puede comprobar que anuncian una central telefónica para canalizar sus diferentes gestiones administrativas. Igualmente, ofrecen un campus virtual para toda la comunidad educativa (Corporación Pamer, 2014b). Asimismo, en el año 2015, sus dos sedes, colegio Pamer Las Arenas de Piura y colegio Pamer Santa Ana de Piura, fueron premiadas por la Universidad de Piura (UDEP) con el Premio Excelencia (Corporación Pamer, 2014c). En el caso del colegio Trilce, se puede evidenciar un repositorio por bimestres y temas de estudios, disponibles para su

comunidad educativa, y solucionarios de los exámenes de las diferentes universidades (Organización Educativa Trilce, 2015c).

El aspecto administrativo empresarial en el colegio Líderes no se ha desarrollado adecuadamente. Así se observa en los conceptos de proceso administrativo, como la planeación, organización, dirección y control, que son aún incipientes a diferencia de los colegios tomados como referencia que han logrado desarrollo en este aspecto. Por ejemplo, el colegio Trilce cuenta con 24,000 alumnos (Organización Educativa Trilce, 2015b); en tanto, el colegio Líderes cuenta con 380 alumnos.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007), la población en Lima es de 8'445,211 de habitantes. En la región Cusco, donde se localiza la institución educativa motivo de esta investigación, es de 1'171,403. Dicha cifra hace que la demanda en la ciudad de Lima sea mayor a la demanda en Cusco.

1.2 Conclusiones

- El fortalecimiento de la marca Líderes aportará para el logro de posicionamiento de marca y crecimiento en el mercado.
- La consolidación de la propuesta educativa del colegio Líderes contribuirá para mejorar la calidad educativa. Se trata de un aspecto importante de la diferenciación.
- Las herramientas informáticas tienen un papel importante en el desempeño de toda organización. En el caso del colegio Líderes, se encuentran en una etapa incipiente. Se advierte que este es otro aspecto por mejorar.
- La demanda por la enseñanza preuniversitaria por parte de la población estudiantil para lograr su ingreso a la universidad, se presenta como un factor favorable para el crecimiento del colegio Líderes

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

2.1 Antecedentes

En la actualidad, el colegio Líderes no cuenta con la misión y visión definida. Para efectos de la elaboración de la visión, se utilizará como insumos las brechas y conclusiones indicadas en el Capítulo I, y las oportunidades y amenazas desarrolladas en el Capítulo III, las cuales se encuentran plasmadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En cuanto a la elaboración de la misión, se utilizará el concepto del negocio, constituido por la diferenciación en su propuesta de valor.

2.2 Visión

En el año 2020, liderar en calidad educativa el sector de colegios preuniversitarios de la región Cusco con el mayor número de alumnos matriculados. Esto se conseguirá sobre la base de una propuesta educativa diferenciada, socialmente responsable e impulsada por un equipo humano altamente calificado, con herramientas educativas y tecnológicas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, ampliando su mercado a las regiones adyacentes.

2.3 Misión

Asegurar la mejor educación preuniversitaria en la región Cusco, basada en el desarrollo académico e integral del alumno, formando estudiantes con capacidad cognitiva para lograr su ingreso a la universidad, garantizando así el crecimiento de la organización de manera sostenida, teniendo como pilares la mejora continua de las competencias pedagógicas de sus docentes, y la aplicación de una propuesta educativa propia y diferenciada.

2.4 Valores

- **Compromiso:** Es el acuerdo contenido en las normas, por el que se decide cumplir y comprometerse con la visión, misión y objetivos planteados por la organización. Este es establecido y aceptado entre todos los que forman parte de la familia del

colegio Líderes, con la conciencia plena de los derechos y deberes que cada uno posee en la organización.

- **Proactividad:** Es de importancia que el compromiso con la organización y sus metas vayan de la mano con una actitud proactiva. Esta se deberá reflejar en iniciativas e ideas innovadoras que sumen a la propuesta de valor de la organización y a los beneficios otorgados a los clientes.
- **Responsabilidad:** Se asumen las consecuencias de todos aquellos actos que se realicen. Este valor nace a partir de la capacidad humana para poder elegir entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso responsable de la propia voluntad.
- **Integridad:** Los objetivos de la organización exigen el correcto actuar de los colaboradores de la institución frente a los intereses organizacionales. Estos mismos deben reflejarse en la satisfacción de las necesidades de los alumnos.
- **Innovación:** Los cambios constantes en mercados abiertos y dinámicos son factores e impulsores para la creatividad. Ello genera el desarrollo de nuevos productos y servicios. Además, logra rápidamente adaptarse a dichos cambios.
- **Empoderamiento:** Es trascendental el fortalecimiento de las capacidades en todo aspecto de los integrantes de la organización, a través del cual se logrará ser agentes de transformación de cambio.
- **Comunidad:** Busca pensar en el bienestar de todos y no solamente de manera individual. Es el espíritu de la organización que mueve a pensar el bienestar de todos, persiguiendo un objetivo común.
- **Mejora continua:** La organización exige lograr altos niveles de competitividad. Para ello, las oportunidades de mejora en los procesos de la organización exigen un proceso que contemplan la planificación, ejecución, retroalimentación y redefinición con el fin de lograr altos niveles de productividad.

2.5 Código de Ética

La organización garantiza una serie de acciones que se sintetizan en un código de ética. A continuación, se explicará cada una de estas.

- La rectitud de su obrar en la formación integral del alumno y el cumplimiento de lo ofrecido al padre de familia.
- Fortalecer la relación de valor de la organización con sus grupos de interés (alumno/padre de familia/trabajadores), buscando continuamente la generación de beneficios.
- Mejora continua en el diseño y desarrollo del sistema pedagógico y formativo, en el desarrollo operativo del proceso educativo de la organización.

2.6 Conclusiones

- La falta de definición de la visión, misión, valores y el código de ética del colegio preuniversitario Líderes repercute de manera negativa en su desempeño, por lo que es conveniente difundir la visión, misión, valores y el código de ética, propuestos en el presente estudio, creando de esta manera un escenario favorable para el crecimiento de la organización.
- La aplicación de una propuesta educativa propia y diferenciada como parte de la misión del colegio Líderes favorece en gran medida a la consecución de la visión. Esta se orienta al liderazgo en calidad educativa sobre la base de una propuesta educativa diferenciada y de un equipo altamente calificado, haciendo uso de herramientas educativas y tecnológicas.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El presente capítulo permite evaluar el entorno utilizando como herramienta el análisis PESTE+C. Su propósito es la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno. Así, los factores externos clave se evalúan con “un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (análisis PESTE), al que se le agrega el análisis de las fuerzas competitivas (C); generando como resultado el análisis PESTEC” (D’Alessio, 2013, p. 107).

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La Ley General de Educación (Ley 28044, 2003) establece los objetivos de la educación básica regular. A continuación, se presenta cada uno de ellos.

- a) Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.
- b) Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida.
- c) Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes; así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías.

(Capítulo II, Art. 31)

Estos objetivos fueron ratificados por el Ministerio de Educación en el año 2005 mediante el *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Proceso de Articulación* (Resolución Ministerial N° 0667-2005-ED). Del mismo modo, en el año 2008, bajo el gobierno de turno, se vuelve a revalidar el *Currículo Nacional de la Educación*

Básica. Según este documento, en los tres niveles, se conservan todas las áreas curriculares, a excepción del área de Ciencias Sociales de educación secundaria, la cual, se divide en dos nuevas áreas: (a) Historia, Geografía y Economía y (b) el área de Formación Ciudadana y Cívica. Esto posibilitará fortalecer y poner mayor énfasis en los aprendizajes requeridos en el país (“Perú-Diseño Curricular Nacional de Educación Regular,” 2009).

Además, las áreas del currículo de la educación básica regular establecen no solo la formación académica, sino la formación integral del alumno. Se señala que se debe evitar el tratamiento del área como recurso y centrarse solamente en los conocimientos. Asimismo, indica que se debe “enfaticar el desarrollo de competencias que logren construir su propio proyecto de vida que les permita afrontar con éxito el presente y el futuro” (Ministerio de Educación [MINEDU], 2008, p. 39).

Con ello, los gobiernos de turno muestran una tendencia en la ratificación del currículo nacional poniendo énfasis en la formación integral de los estudiantes y el desarrollo de sus competencias. Sin embargo, el MINEDU evidenció cierta información que es importante señalar, la cual se obtuvo en concordancia con sus estadísticas de calidad educativa, producto de la evaluación censal anual llevada a cabo por dicha institución, desde el año 2008 hasta el 2012. En esta, se evaluó a los alumnos que cursaban el segundo grado de primaria con el propósito de determinar el porcentaje de ellos que alcanzaron los objetivos de aprendizaje esperados en el área de comprensión lectora y en el área matemática (ESCALE, 2013).

Los resultados a nivel nacional de dicha evaluación mostraron que en el área de comprensión lectora, en el año 2008, se tuvo un indicador del 16.9% frente al 30.9% obtenido en el año 2012. En el área de matemáticas, en el año 2008, se logró un indicador de 9.4% frente al 12.8% del año 2012. En la región Cusco, los indicadores de comprensión lectora para el año 2008 fueron de 10.9% frente al 21.5% logrado en el año 2012, y respecto al área de

matemáticas, en el año 2008, tuvo un indicador del 6.4% frente al 8.9% del año 2012. Para ambos casos, si bien es cierto que estos indicadores evidencian un crecimiento, estos niveles para el sector educación son aún todavía bajos (ESCALE, 2013).

Del mismo estudio censal en referencia a la gestión pública y privada (ESCALE, 2013), en el sector educación, se determinaron diferencias. En el sector estatal, para el área de comprensión lectora, en el año 2008, se tuvo un indicador del 11.9% ante el 24% obtenido en el año 2012 con tendencia creciente. En el área de matemáticas, la gestión pública arrojó un indicador 8% frente a un 11.5% obtenido en el 2012.

Por otro lado, en el sector privado, la gestión respecto a estas dos áreas es más alentadora, con un indicador del 37.7% en el año 2008 para el área de comprensión lectora frente a un 51.4% obtenido en el año 2012. Para el área de matemáticas, la gestión privada obtuvo un indicador de 15.3% frente al 16.5 % del 2012 (ESCALE, 2013). De esto se determina que las políticas aplicadas por los gobiernos de turno en el sector han sido insuficientes, y se ello ha visto reflejado en la percepción de la población, que tiene preferencia por el sector privado.

La comisión permanente de admisión de las universidades nacionales goza de autonomía funcional (Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2015a). Por consiguiente, se da lugar a la inclusión en el prospecto universitario de cursos como Aritmética, Álgebra, Competencia Lingüística, Razonamiento Verbal, Razonamiento Matemático y Anatomía. En consecuencia, se genera una brecha entre los requerimientos académicos del prospecto de admisión y el contenido establecido en el Diseño Curricular Nacional (DCN). A continuación se presentan las oportunidades encontradas en relación con este punto.

Oportunidades:

- Deficiente aplicación del Diseño Curricular Nacional en el sector.

- Diferencia en el contenido del Diseño Curricular Nacional y las exigencias académicas del prospecto de admisión.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú muestra un crecimiento acumulado del 5,1% durante el primer semestre del 2013, según las cifras oficiales del INEI (2013). La entidad gubernamental señaló, igualmente, que el crecimiento de la economía peruana sumó 5,4% si se considera un periodo de doce meses, entre agosto de 2012 a julio de 2013.

De acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 1 (ESCALE, 2013), en el Perú, el gasto del gobierno como porcentaje del PBI nacional para el sector de educación registró en el año de 1999 un gasto en el sector de educación equivalente al 2,6% del PBI nacional. Se evidencia que se mantiene este porcentaje hasta el año 2006 y que hay un leve incremento en el año 2012 al 2.9 %. Es decir, el gasto del gobierno en el sector público educativo ha sido básicamente invariable, hecho que mantiene la educación pública en un nivel con bajas posibilidades de inversión y/o mejoramiento de su servicio educativo. Lo propio ocurre para el caso de la región Cusco, donde también se identifica la tendencia invariable en el sector de educación pública.

Tabla 1

Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Perú	2.6	2.6	2.6	2.7	2.8	2.8	2.8	2.6	2.5	2.7	2.9	2.9	3	2.9
Región Cusco	4.9	4.6	4.6	5	5	4.4	4	3.9	3.7	4.8	4.7	4.8	4.9	4.6

Nota. Adaptado de "Indicadores 2012 y tendencias: Gasto público en educación como porcentaje del PBI," por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

El gasto privado en educación corresponde al valor bruto de la producción de la actividad de la educación privada (ver Figura 1). Adicionalmente, el sector público tuvo un incremento en su monto de inversión desde el año 1994 de S/. 2'388,152 a S/. 9'658,700, cifras correspondientes a la inversión realizada en el año 2011.

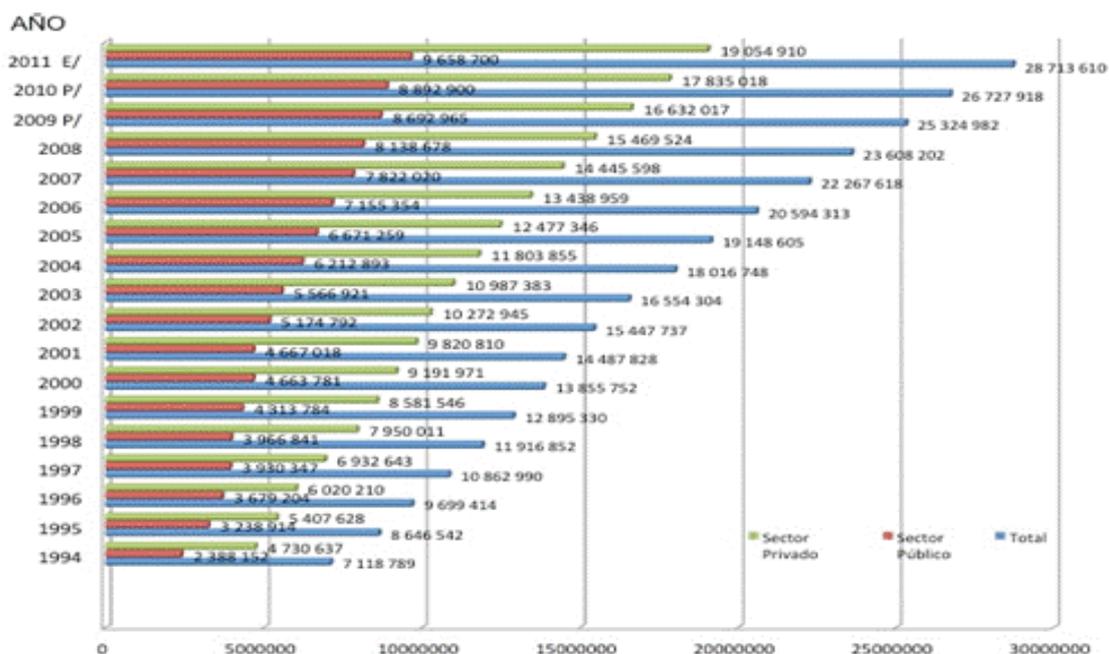


Figura 1. Gasto en educación 1994-2011 público y privado (en nuevos soles). Tomado de “Estadísticas: Gasto destinado sector educación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

En cuanto al sector privado, se tuvo una evolución de S/. 4'730,637 en el año de 1994 a S/. 19'054,910 en el año 2011. Esto muestra un comportamiento incremental de cuatro veces el valor respecto al monto invertido en el año de 1994. Del mismo modo, se observa, con base en la información obtenida del INEI (2014), que el sector privado tuvo una mayor inversión a diferencia del sector público, la cual duplica el monto invertido en el sector educación (ver Figura 2).

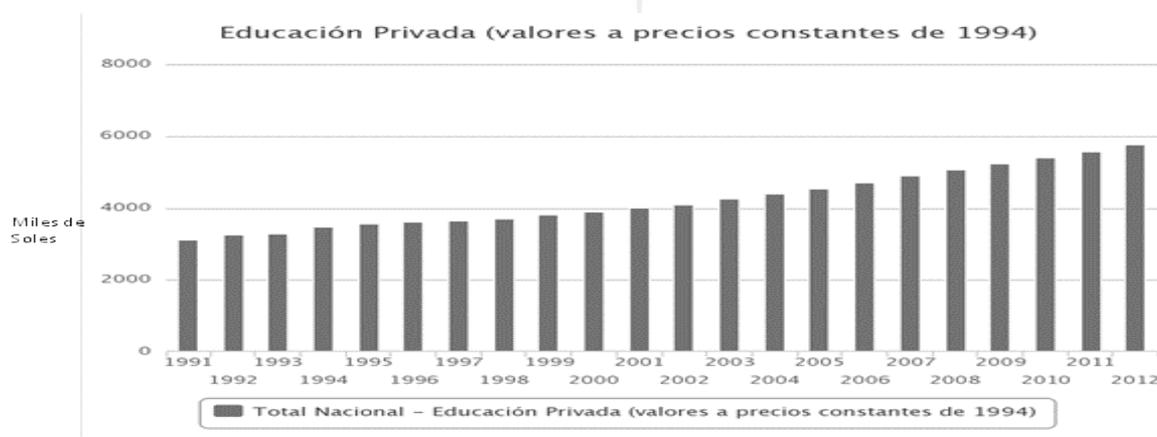


Figura 2. Gasto privado como porcentaje del PBI. Tomado de “Series nacionales: Producto bruto interno,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015e. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>

Debido a esta coyuntura, recientemente uno de los grupos financieros más importantes del país como es el *holding* del Grupo Interbank, registrado formalmente como Grupo IHF Perú, ha tomado la decisión de incursionar en el sector de educación a través de Innova Schools. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los segmentos socioeconómicos B y C (Gamarra, 2013). A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas asociadas a este punto.

Oportunidad:

- Invariabilidad del gasto en educación como porcentaje del PBI nacional y regional.

Amenazas:

- Aparición de empresas y grupos empresariales competidores con mayor capacidad de inversión.
- Competencia en función a precios bajos.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En la dimensión social del desarrollo, son fundamentales los indicadores de población, pobreza y cobertura de los servicios públicos. Según los resultados del *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda*, el Perú tenía una población compuesta por 27'412,157 personas, y se estimó que al 2012, esta ascendió a 30'135,875 (INEI, 2015d). Por otra parte, se aprecia que la estructura poblacional del país se está transformando, pues en el área urbana la población menor de 14 años está disminuyendo, mientras la población en edad de trabajar se está incrementando, constituyendo una fortaleza para el país.

En un marco de estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico sostenido de los últimos años contribuyó significativamente a la reducción de la pobreza, principalmente de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía. Sin embargo, aún se mantienen excluidos a importantes segmentos de la población, especialmente de las zonas

rurales. La pobreza se ha disminuido a través de dos vías: (a) mediante el aumento del empleo (que ha incrementado el ingreso de los hogares) y (b) los mayores ingresos fiscales, que han permitido financiar un considerable gasto social en apoyo a la población más vulnerable.

No obstante, la permanencia de brechas sociales se expresa en un aumento de conflictos socioambientales. Esto se da principalmente en territorios donde se conjugan el aprovechamiento de los recursos naturales. Asimismo, se presenta en zonas donde existen expectativas de las poblaciones rurales con elevados signos de exclusión socioeconómica para conseguir beneficios concretos y mejorar sus condiciones de vida. Al respecto, es preciso comentar que el gobierno tiene como una de sus metas principales la reducción de la pobreza y de las brechas sociales que son causa de los conflictos tanto ambientales como los de otra índole.

Según el INEI (2012), se ha registrado una tendencia creciente del escalamiento de conflictos en los últimos años. Es así que las regiones perjudicadas pasaron de 12 en 2006, a 15 en 2007; 19 en 2008; 23 en 2009 y en 2010, los conflictos se extendieron a las 24 regiones del país. Igualmente, se advierte una mayor intensidad de dichos problemas a lo que se añade un aumento de las acciones de violencia. Esta situación conlleva elevados costos sociales, económicos y políticos.

Por otra parte, la Oficina de Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros (2012) sostuvo que la actividad minera (31.8%) origina el mayor número de conflictos sociales. A ella le siguen actividades de hidrocarburos y minería informal (15.2%), y actividades agrarias, las que comprenden producción de hoja de coca, concesiones forestales, reservas comunales y territoriales, así como áreas naturales protegidas (12.1%). El mayor número de conflictos se ha producido en Loreto, Cusco, Junín, Ancash, Cajamarca, Puno.

Según el INEI (2015c), la tendencia de matrículas escolares de 6 a 11 años en el sector estatal viene disminuyendo (ver Figura 3). Es así que en el año 2003 se tenía 3'627,000.00 matrículas frente a 2'646,000 del año 2012; mientras que en el sector privado estas se incrementaron de 610,000.00 matrículas en el año 2003 a 789,000.00 matrículas en el año 2012 (INEI, 2015b). Se nota un incremento de preferencias por el sector privado de educación. En la Figura 4, se detalla dicha información y luego, se presentan las oportunidades y amenazas de este punto.

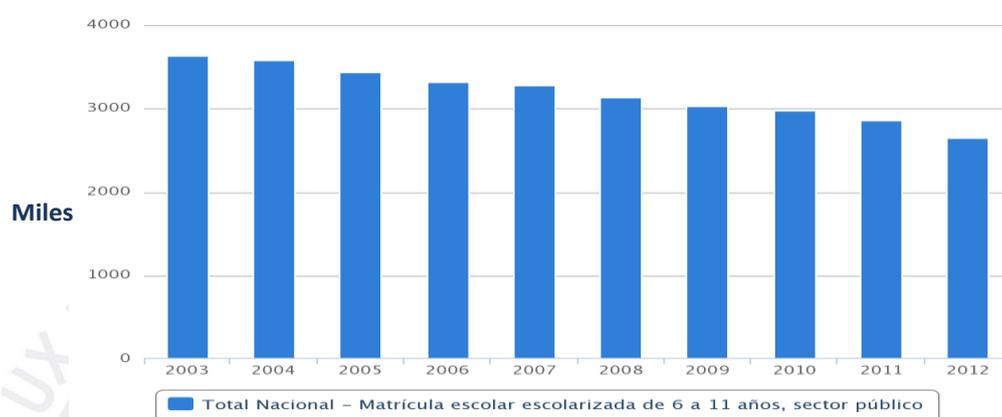


Figura 3. Matrícula escolarizada de 6 a 11 años, sector público 2012. Tomado de “Series nacionales: Matrícula escolar de 6 a 11 años escolarizada, sector público” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>



Figura 4. Matrícula escolarizada de 6 a 11 años, sector privado 2012. Tomado de “Series nacionales: Matrícula escolar de 6 a 11 años escolarizada, sector privado” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Oportunidades:

- Incremento de la capacidad de gasto de la población.
- Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo.

Amenaza:

- Conflictos sociales e inestabilidad de la seguridad interna.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la Tabla 2 se muestra que el número promedio de alumnos por computadora en el Perú disminuyó de 66 alumnos en el año 2001 a siete alumnos en el año 2007. Para la región Cusco, esta cifra ha disminuido a seis alumnos en el año 2012, tomando en cuenta que en el año 2001 la cifra fue de 72 alumnos en la región (ESCALE, 2013). Este hecho evidencia que las actividades realizadas por el sector público para la integración de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso educativo estatal no son las más eficientes. Así, los esfuerzos por mejorar en términos de modernización de herramientas tecnológicas y pedagógicas para la calidad educativa en el sector público no resultan ser los mejores. A partir de esta información, se presenta luego la oportunidad respectiva.

Tabla 2

Número Promedio de Alumnos por Computadora en el Total de Escuelas de un Cierta Nivel Educativo en Perú

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Perú	66	58	46	38	35	28	26	30	29	23	9	7
Área												
Urbana	61	54	42	35	32	26	24	28	27	22	9	7
Rural	621	561	445	274	195	114	62	65	58	41	7	4
Región												
Cusco	72	70	62	48	35	29	29	25	30	22	7	6

Nota. Adaptado de “Indicadores 2012 y tendencias,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

Oportunidad:

- Deficiente política estatal para la implementación tecnológica en el sector educación.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según Calderón, Sumarán, Chumpitaz, y Campos (2011), el Perú es uno de los pioneros en la iniciativa de fomentar la educación ambiental desde 1972 con el programa nacional de mejoramiento de enseñanza de la ciencia. De esta manera, desarrolló acciones de capacitación, elaboración de materiales y difusión de la educación ambiental. También, los autores indicaron que la tarea no se encuentra cumplida (ver Figura 5).



Figura 5. Instituciones educativas que reportan aplicación del enfoque ambiental 2005-2010. Tomado de “Educación ambiental: Aplicando el enfoque ambiental hacia una educación para el desarrollo sostenible,” por R. Calderón et al., 2011, p. 25. Huánuco, Perú: Gobierno Regional de Huánuco.

De una muestra de población de 71,000 instituciones educativas, para el año 2005, solo 739 reportaron acciones para la aplicación del enfoque ambiental. Para el año 2010 solo efectuaron esta labor 18,704. Por consiguiente, existe un 74% de instituciones educativas que no reporta acciones de aplicación del enfoque ambiental, tomando en cuenta que esta es una política nacional del Ministerio de Educación.

Además, según Calderón et al. (2011), luego del análisis correspondiente en las instituciones educativas para el año 2010 (ver Figura 6), respecto al nivel de logro alcanzado

en aplicación ambiental, concluyeron que el 13% obtiene un logro destacado correspondiente a 2,431 instituciones educativas. Un 30% consiguió un logro previsto correspondiente a 5,611 instituciones educativas. Por último, un 39% instituciones educativas se encuentra en un nivel de inicio y proceso.

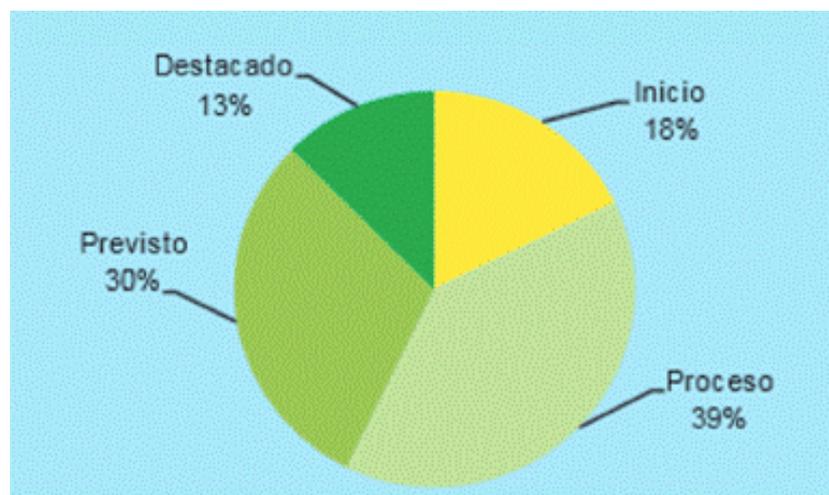


Figura 6. Nivel de logro alcanzado en aplicación ambiental 2005-2010. Tomado de “Educación ambiental: Aplicando el enfoque ambiental hacia una educación para el desarrollo sostenible,” por R. Calderón et al., 2011, p. 25. Huánuco, Perú: Gobierno Regional de Huánuco.

Oportunidad:

- Deficiente aplicación del enfoque ambiental en el sector educación.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite resumir y evaluar lo planteado a través del análisis PESTE. Con esta matriz se logra detallar las amenazas y oportunidades que se consideran factores determinantes del éxito para el colegio Líderes. Estos datos se muestran más adelante en la Tabla 3. Los factores determinantes del éxito son 10: siete oportunidades y tres amenazas. El peso de las oportunidades suma 0.78, y el de las amenazas, 0.22. De acuerdo con los puntajes ponderados, la Matriz Evaluación de Factores Externos presenta un valor total de 2.68, lo cual significa un comportamiento superior al promedio, que es 2.5.

Tabla 3

Matriz Evaluación de Factores Externos del Colegio Líderes

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1 Deficiente aplicación del Diseño Curricular Nacional en el sector	0.15	3	0.45
2 Invariabilidad del gasto en educación como porcentaje del PBI nacional y regional	0.10	2	0.20
3 Incremento de la capacidad de gasto de la población	0.12	3	0.36
4 Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo	0.08	3	0.24
5 Deficiente política estatal para la implementación tecnológica en el sector educación	0.08	2	0.16
6 Deficiente aplicación del enfoque ambiental en el sector estatal	0.05	2	0.10
7 Diferencia en el contenido del Diseño Curricular Nacional y las exigencias académicas del prospecto de admisión	0.20	4	0.80
Total oportunidades	0.78		2.31
Amenazas			
1 Aparición de empresas y grupos empresariales competidores con mayor capacidad de inversión	0.07	1	0.07
2 Competencia en función a precios bajos	0.12	2	0.24
3 Conflictos sociales e inestabilidad de la seguridad interna	0.03	2	0.06
Total amenazas	0.22		0.37
Total	1.00		2.68

3.3 Colegio Líderes y sus Competidores

Un aspecto importante para iniciar el planeamiento estratégico es determinar la posición de la organización frente a sus competidores (D'Alessio, 2013). Para tal efecto se ha realizado el análisis basado en las cinco fuerzas de Porter como se ve en la Figura 7. Dicho análisis permite identificar los factores claves de éxito, por lo que se determina la posición estratégica de la organización como se apreciará, más adelante, en la Matriz Perfil Competitivo.

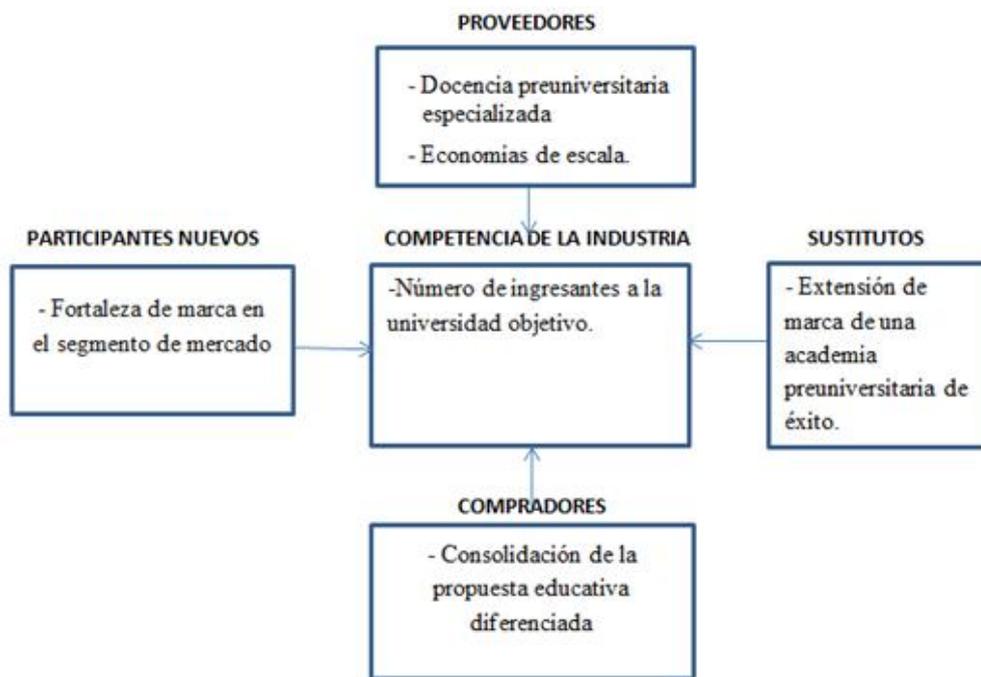


Figura 7. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter del colegio Líderes. Adaptado de “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,” por M. Porter, 1985. New York, NY: Free Press.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El colegio Líderes no ha llegado al nivel de consolidar su marca de modo que le permita obtener cierto poder de negociación frente a todos sus proveedores. Sin embargo, el soporte editorial propio con que cuenta hace posible que gestione economías de escala. Esto lo logra mediante la elaboración e impresión de su propio material educativo.

Entre los proveedores más importantes se encuentran los docentes encargados de impartir la enseñanza especializada preuniversitaria, quienes brindan servicios de enseñanza en los cursos de Aritmética, Álgebra, Física, Química, Competencia Lingüística, Geometría, Trigonometría, Biología y Anatomía. Estos docentes tienen alto poder de negociación en el sector debido a su trayectoria y el reconocimiento en el medio. Por consiguiente, los factores claves de éxito identificados son los que siguen:

- Docencia preuniversitaria especializada.
- Economías de escala.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores, que en este caso son los padres de familia, tienen el poder de negociación frente al colegio Líderes, en vista que la demanda dentro del mercado escolar preuniversitario está enfocada en servicios similares y bajos costos. Debido a que ningún colegio cuenta con una propuesta educativa consolidada, este aspecto ubica a todos los centros educativos a un mismo nivel sin diferenciación alguna. Por ello, están obligados a competir bajo políticas de precios bajos. En este sentido, el factor clave de éxito es el que sigue:

- Propuesta educativa diferenciada.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos en el sector es mínima, ya que la propuesta que hacen los colegios del sector preuniversitario es de mayor valor para los consumidores. La razón es que satisface sus necesidades de preparación académica preuniversitaria y sus expectativas de ingreso a la universidad. Los sustitutos están conformados por colegios tradicionales del consorcio católico del Cusco (Salesiano, La Salle y María Auxiliadora); colegios estatales (Ciencias, Educandas, Garcilaso de la Vega y Clorinda Matto de Turner); colegios privados (Rázuri, Landázuri y Señor de los Milagros); colegios privados con proposiciones diferenciadas (Ausangate, Montessori, Pukllasunchis y Monteverde).

Los colegios preuniversitarios en la región iniciaron con el desarrollo de una academia preuniversitaria de éxito. A partir de ello, utilizando la estrategia de extensión de marca, conforman el colegio preuniversitario. En consecuencia, el factor clave de éxito es:

- Extensión de marca de una academia preuniversitaria de éxito.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

El sector escolar preuniversitario del Cusco se está consolidando. Sin embargo, se considera que los futuros entrantes se dividen en tres vertientes. La primera evidencia que

todos los colegios existentes son sustitutos y, debido a la demanda, existe una tendencia a migrar sus sistemas educativos hacia sistemas preuniversitarios, pero sin mayor éxito. Por este motivo, la barrera de ingreso para ellos es grande.

En la segunda, se ubican las grandes cadenas de centros preuniversitarios y academias que, principalmente, están en la ciudad de Lima (Trilce, Pamer, Saco Oliveros, Bertolt Brecht, Pitágoras, entre otros) y en Arequipa (Fleming, Bryce, Mendel, entre otros). Estos tienen una gran barrera de entrada respecto a la adaptación del mercado local y los costos de inversión. En cuanto a los colegios preuniversitarios ubicados en las provincias de Cusco, Abancay, Madre de Dios y Puno, estos tendrían pocas posibilidades, ya que no cuentan con una marca posicionada en la región Cusco.

En la tercera, se encuentran las academias preuniversitarias de Cusco que vienen constituyendo sus colegios preuniversitarios. Estas academias, entre otras, son Apolo, Alfa, Ingenieros, que siguiendo el desarrollo de sus empresas abren sus colegios preuniversitarios y ofrecen el mismo servicio a menor costo. El factor clave de éxito es el que se muestra a continuación:

- Fortaleza de marca en el segmento de mercado.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Para analizar la rivalidad entre los competidores en el sector de colegios preuniversitarios de Cusco, es necesario analizar la Figura 8. En esta, se grafica el logro de los colegios preuniversitarios y se evidencia en el número de ingresantes a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Como se aprecia, existe un líder claramente definido en el mercado, lo que hace que la competencia y rivalidad entre los demás centros sea intensa. A pesar de esta situación, las cifras podrían variar por completo con la probabilidad que el colegio Galileo deje de ser el líder del mercado en un periodo muy corto de tiempo, dada la característica volátil de este mercado.

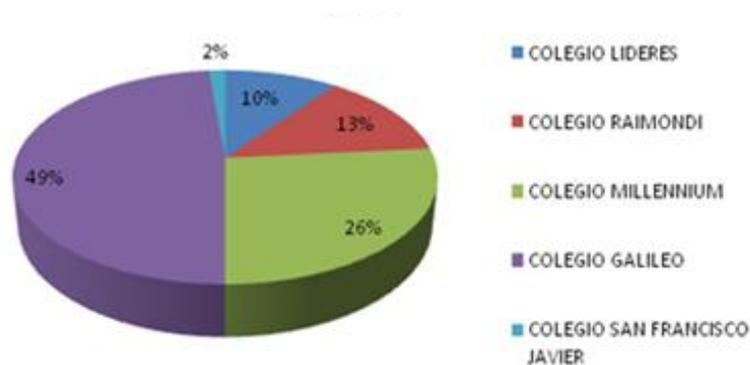


Figura 8. Participación de mercado de colegios preuniversitarios según número de ingresantes. Adaptado de “Resultados de exámenes anteriores,” por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2015b. Recuperado de <http://admisión.unsaac.edu.pe/index.php?id=resultados>

Una práctica usual entre los competidores del sector preuniversitario es la captación de “alumnos talento”. La finalidad es prepararlos de manera especial en sus academias preuniversitarias para asegurar los primeros puestos en ingreso a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Posteriormente, estos alumnos son presentados como representantes del colegio preuniversitario.

La participación de mercado, según el número de alumnos matriculados que se presenta en la Figura 9, permite observar claramente que el líder del mercado es el colegio Galileo con 33.65% de participación. Asimismo, se advierte que, aproximadamente, el 66.5% restante está bastante fraccionado entre los demás competidores.

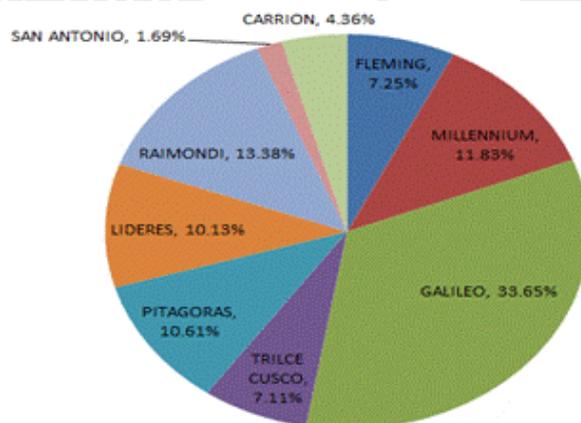


Figura 9. Participación de mercado según número de matriculados de los colegios preuniversitarios del Cusco 2014. Adaptado de “Número de matriculados de los colegios preuniversitarios del Cusco,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2015a. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>

La principal característica de este mercado es su alta sensibilidad, pues si alguno logra mayor número de ingresantes en un examen de admisión, tiene como consecuencia el incremento del número de matriculados para el próximo año escolar. El éxito de este mercado está determinado por lo siguiente:

- Número de alumnos ingresantes a la Universidad San Antonio Abad del Cusco.

3.4 Colegio Líderes y sus Referentes

Para evaluar los atributos más relevantes que tienen las empresas en el sector, se considera a dos empresas de éxito ubicadas en la ciudad de Lima. Estas son el colegio Trilce y el colegio Pamer. La actividad educativa de dichos centros se desarrolla en el sector educación en la categoría de colegios preuniversitarios, según se verá más adelante en la Matriz Perfil Referencial.

En cuanto al colegio Pamer, tuvo como precedente la creación de la academia preuniversitaria en respuesta a una necesidad de preparar a los estudiantes a las universidades de la ciudad de Lima. En 1986, forman el primer grupo de estudio especializado para capacitar estudiantes para el ingreso a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En vista de los buenos resultados e identificando la necesidad, los promotores decidieron crear la academia preuniversitaria Pamer, con la que lograron resultados importantes. Así, para el año 1999 se vieron en la necesidad de crear una línea de preparación para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tres años después, por recomendación de los padres de familia, se crea el colegio preuniversitario Pamer, emulando como un factor de éxito la exigencia académica preuniversitaria. Actualmente, el colegio preuniversitario Pamer tiene más de 12,000 alumnos en etapa escolar y 8,000 en etapa preuniversitaria, y una plana de 1,200 docentes. Como referencia, indicaron que tienen más del 50% de ingresantes a la PUCP en cada proceso de admisión (Corporación Pamer, 2014d).

Respecto al segundo centro tomado como referencia, el primer lunes de enero de 1980 y con menos de una centena de estudiantes, la academia preuniversitaria Trilce inició sus operaciones en un local ubicado en el centro de Lima. Siete años después contaba con más de 3,000 alumnos que se preparaban para la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y para la Pontificia Universidad Católica del Perú en locales diferentes. En 1996, Trilce funda el primer colegio preuniversitario del Perú en un local ubicado en Miraflores, y con un método de enseñanza escolar totalmente innovador. En la actualidad, Trilce cuenta con 18 colegios en Lima, seis en provincias y seis academias en Lima; asimismo, la integran 2,000 trabajadores y más de 24,000 alumnos (Organización Educativa Trilce, 2015b).

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

El propósito de la Matriz Perfil Competitivo es señalar la situación de una organización con relación al resto de competidores asociados al mismo sector, para que, a partir de esta información, la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2013). La Matriz Perfil Referencial posibilita realizar una comparación del colegio Líderes con dos referentes como son el colegio Pamer y el colegio Trilce. Al final del capítulo, en la Tabla 4 y en la Tabla 5, se presenta la Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial respectivamente.

3.6 Conclusiones

La inversión en el sector privado educativo presenta un escenario favorable debido a tres factores importantes. El primero es la obtención de bajos resultados a pesar de los esfuerzos del Estado por mejorar la calidad de la educación básica regular. El segundo es la percepción de los padres de familia con respecto a la calidad de la enseñanza de nivel bajo en el sector estatal, por lo que escogen los servicios de colegios privados como los

preuniversitarios. Finalmente, el tercer factor es la disminución de la pobreza y la mayor capacidad de gasto de la población.

Por otro lado, el Diseño Curricular Nacional difiere del prospecto de admisión a las universidades nacionales. Además, es aplicado parcialmente en el sector, lo que provoca una brecha que presenta el entorno favorable para la aparición de colegios preuniversitarios. Adicional a esto, la elaboración del prospecto de admisión por parte de la Oficina Permanente de Admisión de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco está basada estrictamente en conocimientos, dejando de lado el aspecto de la formación integral y el desarrollo de competencias del estudiante.

Tabla 4

Matriz Perfil Competitivo del Colegio Líderes

	Colegio											
	Líderes			Galileo		Millenium		Raimondi		Carrión		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Factores clave de éxito												
1 Docencia preuniversitaria especializada	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	
2 Economías de escala	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	
3 Fortaleza de marca en el segmento de mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	
4 Número de ingresantes a la universidad objetivo	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60	1	0.20	
5 Captación de alumnos "talento"	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	
6 Extensión de marca de una academia preuniversitaria de éxito	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	
7 Consolidación de una propuesta educativa de éxito	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	3	0.75	2	0.50	
Total	1.00		2.30		3.10		2.95		2.85		1.50	

Tabla 5

Matriz Perfil Referencial del Colegio Líderes

	Factores clave de éxito	Colegio						
		Líderes			Trilce (Lima)		Pamer (Lima)	
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Docencia preuniversitaria especializada	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2	Economías de escala	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	Fortaleza de marca en el segmento de mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4	Número de ingresantes a la universidad objetivo	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
5	Captación de alumnos “talento”	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6	Extensión de marca de una academia preuniversitaria de éxito	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7	Consolidación de una propuesta educativa de éxito	0.25	2	0.50	3	0.75	4	1.00
Total		1.00		2.30		3.65		3.90

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, y estas la conforman las fortalezas de una compañía (D'Alessio, 2013). Las herramientas utilizadas para la evaluación interna del colegio Líderes son el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se basa en la evaluación de los recursos con que cuenta la organización en sus principales áreas funcionales. Estas son las siguientes: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). La finalidad es identificar colectivamente las fortalezas y debilidades más importantes de la organización (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia del colegio Líderes es la que organiza, establece y coordina con las demás áreas de la estructura organizacional los lineamientos de acciones y funciones por desarrollar para garantizar la eficiencia operativa según los requerimientos y estándares determinados por la organización educativa. El estilo de mando se basa en una organización vertical donde está establecida claramente la cadena de mando, pero en el desarrollo de la gestión se consideran personas claves para la coordinación interna el director, el promotor y los coordinadores (ver Figura 10). Ellos contribuyen en la toma de decisiones y la aplicación de estas, desarrollando una gestión que busca la coordinación y la retroalimentación de información desde la gerencia hasta otras áreas de la empresa; también, comparten las metas y objetivos propuestos.

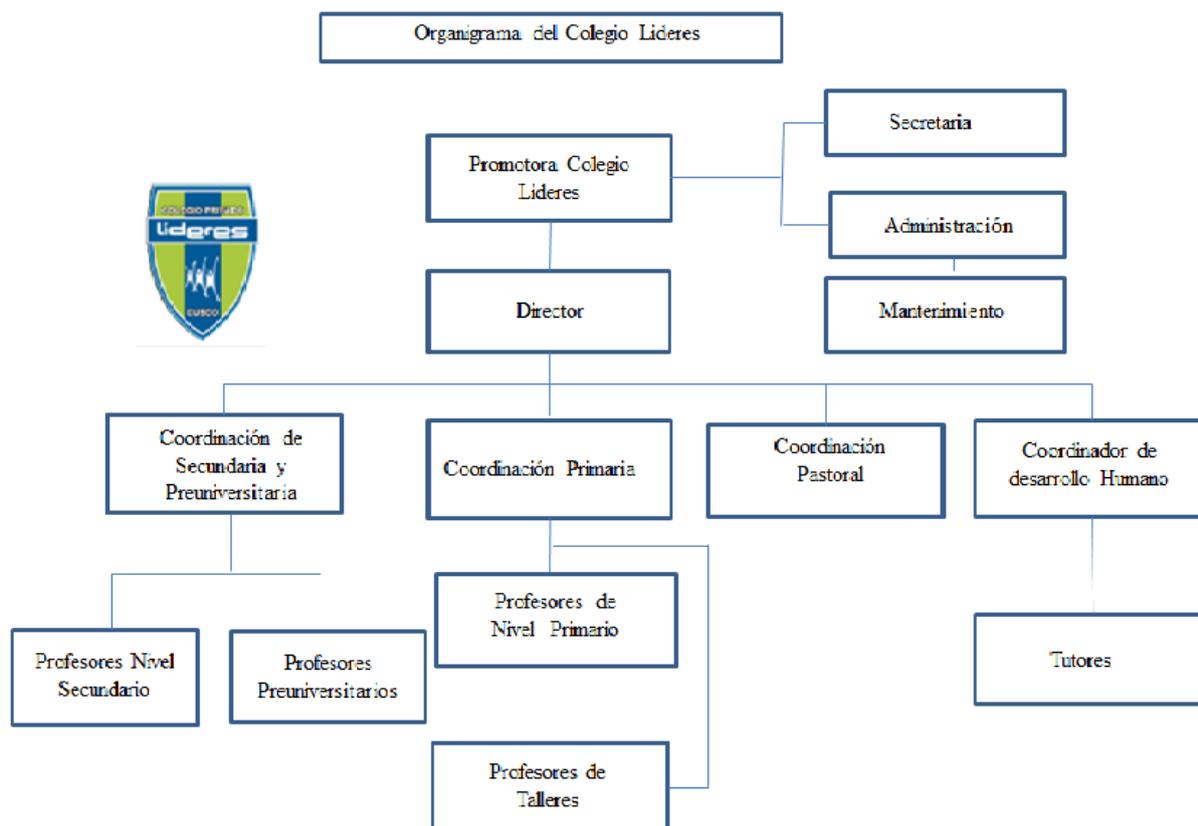


Figura 10. Organigrama institucional del colegio Líderes. Tomado de “Organigrama,” por Colegio Líderes, 2015 [Documento interno], p. 3. Cusco, Perú: Autor.

Existe, actualmente, una necesidad de la empresa de un reordenamiento estructural debido a su rápido crecimiento obtenido en los tres últimos años (2011, 2012 y 2013). Esta nueva estructura organizacional permitirá un mayor orden, seguimiento y control de las acciones y funciones desarrolladas en cada área de la empresa, lo que fortalecerá las acciones de comunicación y coordinación interna. Asimismo, se podrán crear nuevas unidades de mando que permitan una mayor especialización en las funciones desarrolladas dentro de la organización, y que se distingan claramente en una dimensión educativa y una dimensión empresarial.

En relación a la selección del personal, la organización no tiene establecido formalmente un procedimiento validado, ya que dicha acción fue desarrollada desde criterios de confianza o recomendación del personal. Esta forma de selección se realizó en los primeros años de la organización y fue un modelo que funcionaba. Sin embargo, en la

actualidad, debido a su crecimiento, se requiere procedimientos validados y normalizados encargados por un área determinada.

La toma de decisiones dentro de la organización orientadas a lineamientos estratégicos, como acciones correctivas, se da a nivel gerencial. Esta se basa en los informes periódicos elaborados por las áreas de trabajo. Las decisiones internas de una dimensión operativa cotidiana son tomadas por la directora del colegio, la cual, a su vez, se relaciona con los coordinadores de nivel, así como los encargados de área. Dentro de la organización la comunicación se efectúa a través de un sistema vertical, de medios escritos y de comunicación directa.

Igualmente, se estimula el trabajo en equipo mediante reuniones periódicas de trabajo cada 20 días, en las que se da la presentación de antecedentes por área, se identifican aspectos por mejorar, y se plantean acciones correctivas y resultados deseados. Todo acuerdo se registra en documentos internos, y con base en estos, se establecen comisiones de trabajo para la aplicación de las soluciones. Las debilidades identificadas en esta área son las siguientes:

Debilidades:

- Carencia de instrumentos de procedimientos formales para la selección de personal.
- Estructura organizacional no adecuada al crecimiento de la institución.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

El colegio Líderes desarrolla su actividad educativa y comercial desde el año 2009. Sigue para ello criterios de competitividad en su oferta de servicio y en la propuesta educativa de colegio preuniversitario. Asimismo, se basa en la actual demanda por parte de padres de familia de los segmentos socioeconómicos B y C de brindar a sus hijos una educación escolar orientada a desarrollar materias académicas que contribuyan a una preparación eficiente de su hijo para el ingreso a la universidad.

El mercado actual, donde la organización desarrolla sus actividades, tiene un comportamiento en el cual cada empresa, con el mismo modelo de negocio del sector, basa su competitividad en un referente de éxito como el primer lugar en el ingreso a la universidad, generalmente a una universidad nacional. El problema radica en que el alumno con mayores probabilidades de ingreso a la universidad es buscado por los diferentes colegios preuniversitarios, quienes le ofrecen varias propuestas educativas; entre ellas, económicas para que elija quedarse en alguno de ellos. Su preparación no se da necesariamente en el colegio preuniversitario, sino en la academia preuniversitaria de la misma empresa, la que trata de garantizar el primer lugar del alumno. Este se convertirá en un punto de referencia de éxito de la empresa y con ello, atraer estudiantes para su colegio preuniversitario.

Ante la creciente aparición de empresas competidoras, el colegio Líderes está optando en rediseñar su modelo actual de negocio, manteniendo su principal propuesta de valor. Esta consiste en la educación preuniversitaria con otras ventajas educativas y formativas; busca, a su vez, desarrollar una propuesta educativa integral para sus alumnos y de mayor conformidad a las expectativas del padre de familia. De esta manera, se establece para la organización una ventaja diferencial y competitiva.

Actualmente, la organización maneja una política de precios acorde a los del mercado, para lo cual tiene como referencia los de las empresas competidoras. Esta política fue llevada desde sus inicios de la organización, pero se requiere en este momento un método más formal y validado, que se base en sus costos reales y la propuesta diferenciada del servicio. Así, se establecerán criterios adecuados para la determinación del precio del servicio. Además, la organización posee una política para el cobro de sus servicios, el cual se ve plasmado en un contrato al inicio del año escolar concertado y aceptado por el padre. En este, se establecen el cronograma de pagos y la mora en caso de incumplimiento. El sistema mediante el que se realizan los pagos de las pensiones es bancarizado (servicio tercerizado

por el cual los pagos se realizan en el banco), que al mismo tiempo contribuye al seguimiento de los ingresos y el nivel de morosidad, el cual se encuentra en un 2% según los estados financieros.

En relación con la información de mercado donde desarrolla sus actividades la organización la obtiene a través de comentarios de referentes y evidencia circunstancial de lo que ofrece y hace la competencia. Por consiguiente, se observa que la organización requiere establecer métodos formales para estudios de mercados. Igualmente, los necesita para la identificación oportuna de amenazas y oportunidades del entorno.

En la actualidad, la organización ofrece a sus clientes el servicio de formación educativa a nivel primario y nivel secundario. La propuesta de valor básica para el nivel educativo primario es la extensión de un sistema preuniversitario desde los primeros grados (curso de Razonamiento Verbal y Razonamiento Matemático desde el tercer al sexto grado de primaria). Adicionalmente, se brindan talleres formativos y recreacionales.

Para el nivel educativo secundario, la propuesta de valor se basa en una formación educativa preuniversitaria. Mediante esta se le enseña al alumno materias académicas adecuadas al requerimiento curricular para el ingreso de la universidad, y un reforzamiento de estas materias en la academia preuniversitaria Líderes del grupo empresarial al cual pertenece la organización. Con esta acción se busca garantizar la calidad de enseñanza.

Por otra parte, los medios de comunicación y promoción utilizados por la organización para la captación de clientes se sustentan en una captación directa a través de clases promocionales y la experiencia de consumo en la academia preuniversitaria del grupo empresarial. Esta ofrece al estudiante y al padre de familia una referencia acerca de la formación educativa dentro del colegio Líderes. Otros medios de mayor uso por la organización para su promoción y publicidad es la televisión, la radio y el volanteo; pero estos medios son utilizados con la finalidad del reforzar la presencia de la marca en el

mercado objetivo. Las debilidades identificadas en este aspecto son las que se exponen a continuación:

Debilidades:

- Carencia de metodología y medios formales para la investigación de mercados.
- Promoción del colegio basado únicamente en el éxito de ingresantes a la universidad.
- Capacidad mínima para captar alumnos talento.
- Incipiente metodología educativa preuniversitaria propia.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El colegio Líderes posee en la actualidad una infraestructura alquilada para brindar sus servicios educativos a nivel primaria. Tiene seis aulas con capacidad de 20 alumnos cada uno, y a nivel secundario, 10 aulas con capacidad de 35 alumnos cada uno. La ubicación de este inmueble está estratégicamente localizada en la ciudad, debido a que es una zona de fácil accesibilidad, además de ser una zona segura. Las instalaciones cuentan con mantenimiento permanente como limpieza y reparaciones, que permite tener un ambiente óptimo para el desarrollo de sus actividades.

En relación con la operatividad y logística interna del colegio, existen procedimientos empíricos, los cuales no han cambiado desde sus inicios. Sin embargo, a causa del crecimiento del colegio Líderes, estos ya no cubren las necesidades de la organización de manera eficiente, por lo cual los accionistas se ven en la necesidad de implementar un sistema de operaciones y logística formal y planificado que permita el desarrollo eficiente de sus actividades. Así, cubren las principales necesidades de la organización. Otro aspecto es la existencia de una imprenta del grupo Líderes, que facilita a la institución la reducción de costos respecto a la producción de material para la totalidad salones y grados educativos. En esta área, se ha identificado una debilidad y dos fortalezas:

Debilidad:

- Infraestructura alquilada para la enseñanza académica.

Fortalezas:

- Ubicación estratégica del colegio Líderes.
- Economías de escala en la producción de material educativo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La organización tiene su contabilidad tercerizada. Su función es llevar la contabilidad de la empresa, así como el adecuado control de las obligaciones tributarias. Esta forma de ejecutar el aspecto contable y financiero de la organización le resultó eficiente en sus primeros años. No obstante, actualmente, la organización, debido a su crecimiento, requiere un sistema contable y de finanzas que le permita un mayor control en su estructura de costos reales. En relación con la situación financiera y económica de la institución se muestran, a continuación, los resultados de sus principales indicadores financieros.

Análisis de liquidez. Se puede verificar en este análisis de liquidez que por cada sol de endeudamiento está cubierta 3.39 veces por el activo corriente. Dicho de otro modo, el activo corriente es 3.39 veces más grande que el pasivo corriente. Por consiguiente, el colegio Líderes cuenta con cobertura financiera para iniciar un endeudamiento acorde a las necesidades de la institución.

$$\text{Liquidez general} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Liquidez general} = 70,442 / 20778 = 3.39$$

En la siguiente información, el ratio indica que 3.02 veces el activo corriente cobertura las deudas a corto plazo. Esta razón elimina los inventarios. Con ello, se deja un análisis más específico sobre la cobertura de liquidez en relación el pasivo corriente.

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activo corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Prueba ácida} = 70,442 - 7,500 / 20778 = 3.02$$

Por otra parte, se evidencia que el colegio Líderes cuenta con S/.49,664.00 soles para responder a obligaciones de terceros en términos de posibles obligaciones inmediatas. Así se detalla en los siguientes datos.

Capital de trabajo = Activo corriente-Pasivo corriente

Capital de trabajo = 70,442-20778 = 49,664

Análisis de solvencia. Para el caso del colegio Líderes este indicador señala que por cada sol invertido por el dueño de esta institución educativa 0.10 soles es la cantidad invertida por lo acreedores. Esto demuestra que la mayor parte de lo invertido en la empresa proviene del aporte de los dueños. A continuación, se detalla dicha información.

Estructura de capital = Pasivo total/Patrimonio

Estructura de capital = 20,778/ 193,208 = 0.10

Asimismo, para el presente caso se puede verificar que la cobertura para hacer frente a los costos fijos por parte del colegio Líderes es de 1.14 veces. Es decir, se tiene cobertura para poder hacer frente a sus costos fijos.

Cobertura de gastos fijos = Utilidad bruta/Gastos fijos

Cobertura de gastos fijos = 935,425/819,414 = 1.14

Análisis de rentabilidad. Se puede verificar que por cada sol invertido por los dueños del colegio Líderes en el ejercicio 2013 este logra un rendimiento del 42.00% sobre el total del patrimonio. Se trata, en este sentido, de una cobertura adecuada en términos del rendimiento correspondiente a lo aportado en la empresa. Los siguientes datos explican lo antes señalado.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) = Utilidad neta /Capital o patrimonio

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) = 81,208/193,208 = 0.42 o 42%

También, producto de las inversiones efectuadas por el colegio Líderes para el funcionamiento de la institución académica, se puede advertir que por cada sol invertido en el

ejercicio 2013 la empresa genera un rendimiento del 27%. Este es un indicador de rendimiento alto sobre la inversión de los activos. El detalle se explica a continuación.

Rendimiento sobre la inversión (ROA) = Utilidad neta / Activo total

Rendimiento sobre la inversión (ROA) = $81,208/293,986= 0.27$ o 27%

Finalmente, como demuestran los principales indicadores financieros la institución educativa Líderes, actualmente, tiene respaldo financiero para iniciar un endeudamiento a largo plazo que le permita implementar y consolidar sus activos no corrientes, como son inmuebles maquinaria y equipo. Sin embargo, aun siendo positivos y demostrando solvencia financiera, de darse el caso, el ingreso de grupos empresariales financieros de mayor solvencia económica como el *holding* del grupo Interbank no sería suficiente para tal nivel de competencia económica como lo demuestran sus estados financieros (ver Apéndice A y B). Para este tema, se ha identificado la siguiente fortaleza.

Fortaleza:

- Respaldo financiero y económico para inversiones a largo plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El colegio Líderes posee personal profesional con el cual puede brindar el servicio ofrecido. Dicha propuesta está categorizada de la siguiente forma: director, subdirector, profesores nivel primario, profesores nivel secundario, auxiliares, personal administrativo y personal de servicio. Sin embargo, en la actualidad, la organización se encuentra en la necesidad de establecer un sistema de gestión adecuado del recurso humano, pues su crecimiento exige contar con mayor número de personal previamente capacitado. El motivo es que el nivel de profesionales que ofrece el entorno no cumple con las expectativas de la empresa para brindar de manera eficiente el servicio. Además, se deberán establecer medios efectivos para la convocatoria de personal, así como herramientas efectivas para la adecuada selección del personal.

En relación con el nivel salarial establecido por la organización para remuneración de su personal se encuentra a un nivel competitivo, así como los beneficios de ley para los docentes del nivel primario. No obstante, es diferente para los del nivel secundario. Estos son contratados bajo la modalidad de locación de servicios como consecuencia de la escasez de los mismos.

En el colegio Líderes, existe un conjunto de actividades que se desarrollan durante todo el año escolar, con mayor énfasis en las fechas de aniversario. Estas son actividades litúrgicas, compartir de docentes y estudiantes, y concursos educativos que tienen el objetivo de lograr la unión y la identificación de los alumnos, docentes y padres de familia con la institución. Para este aspecto se ha identificado la siguiente fortaleza y debilidad:

Fortaleza:

- Cultura organizacional.

Debilidad:

- Limitada calidad de personal especializado para la enseñanza preuniversitaria.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con la finalidad de complementar la propuesta de valor del servicio educativo que brinda el colegio Líderes, se viene desarrollando un plan de equipamiento tecnológico para sus instalaciones. Esta acción contribuirá a mejorar la eficiencia de sus actividades y el nivel de satisfacción de sus usuarios y clientes. Sin embargo, se debe mencionar que aún no cuenta con un sistema de información computarizado y tampoco con una red informática interna.

Actualmente, la comunicación interna se basa en la comunicación impresa y verbal directa. El personal administrativo así como el personal docente no cuenta con correos electrónicos corporativos. Esta carencia es desfavorable respecto al proceso productivo, debido a la demora que existe desde las comunicaciones más sencillas a todo nivel hasta el manejo de información para la toma de decisiones.

No obstante, como parte de las acciones de *marketing* efectuadas por el colegio Líderes, se ha incursionado en redes sociales. Específicamente, se tiene presencia en Facebook, donde existe información del colegio y se publican algunas de las actividades realizadas por el colegio. Es preciso mencionar que este espacio se encuentra desactualizado debido a que no existe personal dedicado a exclusividad para este tipo de difusión. Por último, se han evidenciado las siguientes debilidades:

Debilidades:

- Carencia de un sistema informático que proporcione información oportuna y consistente para la toma de decisiones.
- Inadecuada gestión de redes sociales.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Otro aspecto importante dentro de la organización como medio de fortalecer la propuesta de valor de su servicio es que el colegio Líderes diseña y desarrolla libros educativos y posee una propuesta educativa denominada Liderazgo Total. Ambas están orientadas al cumplimiento de las materias académicas requeridas para la formación académica e integral del alumno. Igualmente, se encuentran bajo los lineamientos del Diseño Curricular Nacional.

Liderazgo Total se basa en cuatro dimensiones de desarrollo del niño y el adolescente. Una es la dimensión espiritual, en la cual se desarrolla el calendario católico. Otra es dimensión mental, para la que se desarrollan programas de motivación, liderazgo, orientación vocacional, oratoria, escuelas de padres, área clínica psicológica, y todos los aspectos referidos al desarrollo motivacional del ser humano. También, se sustenta en una dimensión cognoscitiva, comprendida por el desarrollo de material educativo propio, selección de docentes y de aulas según carreras académicas. La cuarta dimensión es la física, que tiene como propósito realizar el desarrollo con prevención de la parte física del alumno

mediante talleres especializados como danza, música, karate, ajedrez, entre otros, y de desarrollar la educación física como un área de desarrollo corporal.

El objetivo de desarrollar material educativo propio es el de cubrir la brecha existente entre el Diseño Curricular Nacional y los requerimientos académicos en el prospecto de la Universidad San Antonio Abad del Cusco. Así, el contenido de los cursos es más detallado y se trata de manera más profunda. De esta manera, se logra que el alumno cuente con mayores y mejores conocimientos y, por lo tanto, obtenga mayor probabilidad de ingreso a la universidad.

El colegio Líderes cuenta, también, con lectores ópticos que son utilizados para la calificación de exámenes, similares a los empleados por las universidades en las pruebas de admisión. Esta herramienta ha permitido a la institución diseñar y desarrollar exámenes equivalentes a los de admisión. Asimismo, esta medida ofrece a sus estudiantes una experiencia previa de la metodología y evaluación utilizada por la universidad.

Por último, el uso de herramientas multimedia en el proceso de enseñanza educativa es otro servicio que brinda el colegio. Cabe señalar que la organización ha identificado la necesidad de fortalecer este aspecto con mayor integración de tecnología de información y comunicación como *laptops*, Wi-Fi, pizarras inteligentes, bibliotecas, plataformas virtuales y educa-blogs dentro del proceso educativo. En consecuencia, se logrará una mayor eficiencia de acciones formativas y educacionales, y se establecerá una clara ventaja competitiva y diferencial ante sus competidores. Se ha identificado una fortaleza y dos debilidades.

Fortaleza:

- Elaboración de material educativo propio.

Debilidades:

- Carencia de herramientas y aplicativos tecnológicos para la enseñanza académica.
- Falta de consolidación del área de investigación y desarrollo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber realizado el análisis AMOFHIT, se empleará la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El objetivo es resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. También, se busca identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (D'Alessio, 2013). En la Tabla 6, se expondrá esta información.

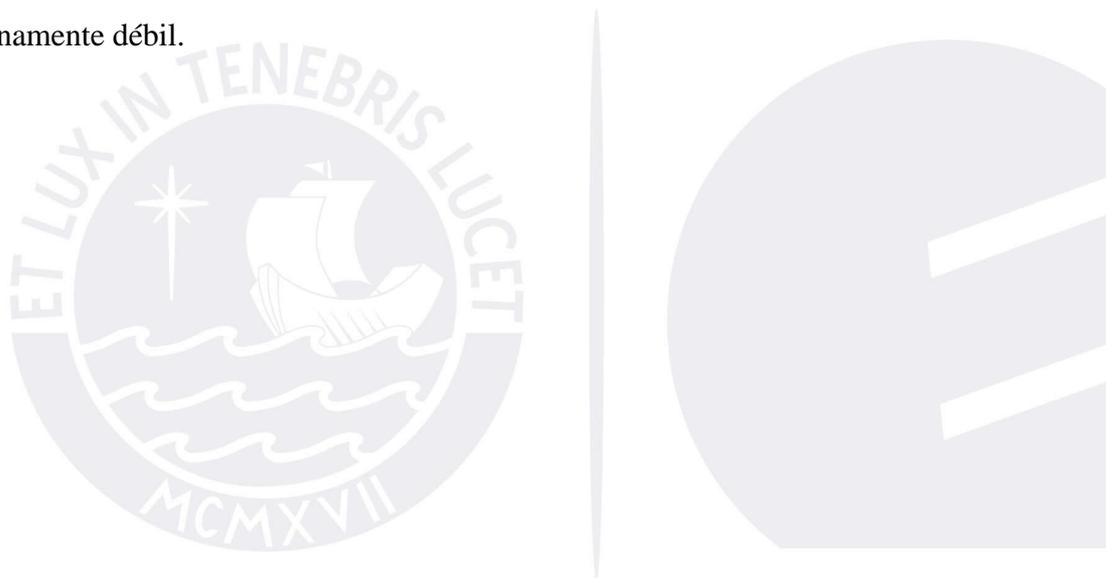
Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Internos del Colegio Líderes

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Ubicación estratégica del colegio Líderes	0.07	4	0.28
2	Economías de escala en la producción de material educativo	0.06	4	0.24
3	Respaldo financiero y económico para inversiones a largo plazo	0.07	3	0.21
4	Cultura organizacional	0.04	3	0.12
5	Impresión de material educativo propio	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.31		1.06
Debilidades				
1	Carencia de procedimientos formales para la selección de personal	0.06	1	0.06
2	Estructura organizacional no adecuada al crecimiento de la organización	0.03	2	0.06
3	Carencia de metodología y medios formales para la investigación de mercados	0.03	2	0.06
4	Promoción del colegio basada únicamente en el éxito de ingresantes a la universidad	0.06	2	0.12
5	Capacidad mínima para captar “alumnos talento”	0.06	2	0.12
6	Incipiente metodología educativa preuniversitaria propia	0.08	2	0.16
7	Infraestructura alquilada para la enseñanza académica	0.06	1	0.06
8	Limitada calidad de personal especializado para la enseñanza preuniversitaria	0.07	2	0.14
9	Carencia de un sistema informático que proporcione información oportuna y consistente para la toma de decisiones	0.07	1	0.07
10	Inadecuada gestión de redes sociales	0.05	2	0.10
11	Carencia de herramientas y aplicativos tecnológicos para la enseñanza académica	0.07	1	0.07
12	Falta de consolidación del área de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.69		1.12
Total de fortalezas y debilidades		1.00		2.18

4.3 Conclusiones

Las mayores fortalezas con que cuenta el colegio Líderes son la ubicación estratégica, las economías de escala, y el respaldo financiero y económico para que pueda iniciar sus inversiones a largo plazo. En lo referente a las debilidades de la organización, se observa la carencia de instrumentos de gestión empresarial estratégica; asimismo, no cuenta con infraestructura propia y, actualmente, viene enseñando en un local alquilado. Otro tema importante es la falta de un sistema informático que proporcione información oportuna para la toma de decisiones, así como una plataforma informática para la adecuada enseñanza de los alumnos. Finalmente, en lo que respecta al resultado del análisis de la matriz de factores internos, se puede advertir un promedio de 2.18, el cual ubica a la organización como internamente débil.



Capítulo V: Intereses del Colegio Líderes y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Colegio Líderes

En el sector de educación del Perú, existe una serie de organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que trabajan en conjunto con el MINEDU en las diferentes regiones del país, a través de las Direcciones Regionales de Educación (DRE). En el año 2007, el Consejo Nacional de Educación (CNE) con el apoyo del MINEDU, elaboró el *Proyecto Educativo Nacional al 2021*, el cual se ha convertido en una política de Estado que los gobiernos están llamados a ejecutar con planes operativos y presupuesto (Consejo Nacional de Educación, 2007).

La Dirección Regional de Educación del Cusco (DREC, 2007), con el apoyo del Consejo Participativo Regional de Educación Cusco (COPARE), elaboró el *Proyecto Educativo Regional Cusco al 2021* para la región. Este proyecto ha sido elaborado respetando el Proyecto Educativo Nacional. Sin embargo, a pesar de tantos esfuerzos por mejorar la educación en el Perú, se ha logrado muy poco, debido a la gran diferencia que existe entre la educación básica regular y los requerimientos de las universidades.

En el caso de la región Cusco, esta diferencia es propicia para lograr los intereses del colegio Líderes, frente a la demanda de una preparación adicional a la educación básica regular y a la propuesta de otras entidades que ofertan enseñanza preuniversitaria. Los esfuerzos del colegio se dirigen a lograr lo siguiente: (a) liderazgo en el sector de colegios preuniversitarios en la ciudad del Cusco, (b) incremento de las ventas, (c) aumento de la rentabilidad, (d) infraestructura propia, y (e) expansión en el mercado en regiones adyacentes.

Influencia de terceras partes. En la relación bilateral entre el colegio y sus clientes, existen terceros que influyen directamente en el funcionamiento de la escuela. Entre estos se encuentra específicamente la Dirección Regional de Educación Cusco (DREC), entidad estatal que autoriza el funcionamiento de las instituciones educativas (DREC, 2015). Por otro

lado, la Municipalidad Distrital de Wanchaq, distrito donde funciona el colegio Líderes, es la encargada de otorgar la licencia de funcionamiento del local, para lo cual el colegio deberá cumplir con todas las exigencias requeridas (Municipalidad Distrital de Wanchaq, 2015).

Para ambos entes reguladores, si bien no se pueden establecer alianzas estratégicas, se debe lograr una buena relación bilateral.

Lazos pasados y presentes. El mercado de los colegios preuniversitarios, a lo largo de su historia, se ha caracterizado por una competencia desleal, debido a que cada competidor busca al mejor alumno de quinto de secundaria de cada uno de los demás colegios. A estos estudiantes les ofrecen una reducida mensualidad, descuentos, becas, vivienda, alimentación, entre otras ofertas, para que ellos se inclinen por quien les brinda la mejor oferta. No obstante, existe poca diferenciación entre los diferentes colegios preuniversitarios actualmente. Otra característica es que los colegios preuniversitarios han presentado, desde sus orígenes, alta rotación con relación a los docentes preuniversitarios. Por ese motivo, es necesaria la consolidación de un equipo de trabajo. Uno de los principales intereses del colegio Líderes es disminuir la rotación de docentes a través de su capacitación y formación.

Contrabalance de los intereses. Según la Ley General de la Educación (Ley 28044, 2003):

La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica. La Sociedad tiene la responsabilidad de contribuir con la educación y el derecho a participar en su desarrollo. (Art. 3)

Sin embargo, existe una brecha importante entre la enseñanza pública y la enseñanza privada. Generalmente, la enseñanza privada es de mejor calidad. Asimismo, la distancia que existe entre el Diseño Curricular Nacional y las exigencias cognitivas de los prospectos de admisión a las diferentes universidades del país genera la necesidad de una educación con

mayor nivel de conocimientos. Como consecuencia, surgen los colegios preuniversitarios, los cuales tienen por fin reducir este margen.

Así pues, el colegio Líderes desarrolla sus actividades en un mercado que presenta un gran número de competidores, cuyos intereses son similares. Además, cuenta con importantes ventajas comparativas respecto a los colegios nacionales, tales como el equipamiento tecnológico y la plana docente. Entre los principales competidores, se encuentra el colegio preuniversitario Galileo y Millenium Raimondi. Estos y los demás competidores se rigen bajo los lineamientos del Consejo Nacional de Educación. Por este motivo, la organización debe propender a la innovación y el desarrollo permanente.

Conservación de los enemigos. El colegio Líderes tiene tres competidores muy bien posicionados en el mercado. Estos son los siguientes: (a) el colegio Galileo, (b) el colegio Millenium, y (c) el colegio Raimondi. De acuerdo con los resultados del examen de admisión “Primera Opción 2014” de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en relación con el número de ingresantes y el número de postulantes, el colegio Galileo alcanzó un 49% de eficiencia; el colegio Millenium, un 26%; y el colegio Raimondi, un 13%. No obstante, el colegio Líderes demostró solo una eficiencia del 10%. Esto es un factor importante y motivador para que el colegio Líderes se encuentre permanentemente en la búsqueda de innovación y desarrollo. Es decir, el colegio necesita obtener cifras superiores constantemente. Por último, otro factor que influye en este aspecto es el incremento del número de colegios en el sector.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los docentes preuniversitarios especializados son un recurso escaso que influye de manera negativa en el logro del liderazgo en el sector. Así también, los colegios preuniversitarios, como competidores directos, influyen negativamente para lograr el liderazgo del mercado. Igualmente, la Dirección Regional de Educación del Cusco interviene

de forma negativa en la consolidación de la propuesta educativa “Liderazgo Total” al obligar el cumplimiento estricto del Diseño Curricular Nacional, el cual no cubre las exigencias del prospecto universitario.

Para vencer todas estas dificultades, se necesita contar con “alumnos talento”, quienes constituirán un referente determinante para lograr el incremento de alumnos matriculados en el colegio. En vista de que ellos obtendrán los primeros puestos en los exámenes de admisión, el prestigio con el que contará la academia preuniversitaria Líderes será un soporte para lograr la mayor cantidad de ingresantes a la universidad. Esto se deberá a que los alumnos del colegio Líderes reforzarán sus conocimientos en la academia Líderes. Es vital la participación de la Promotoría para la reformulación y consolidación de la propuesta educativa preuniversitaria “Liderazgo Total”.

Los colegios preuniversitarios Galileo, Millenium y Raimondi, al ser competidores directos, propician el desarrollo permanente de la competitividad a nivel educativo y de innovación para la mejora constante en cuanto a la gestión de la organización. Este hecho redunda en beneficio de los alumnos, del colegio, de sus promotores y de sus socios.

Asimismo, las licencias de funcionamiento que otorga la Municipalidad de Wanchaq exigen ciertos estándares de seguridad, que permiten que el colegio Líderes ofrezca mejores condiciones en cuanto a infraestructura y seguridad. Por otro lado, la aparición de nuevas empresas de telecomunicaciones implica mayor competencia en el mercado. Este acontecimiento permitirá al colegio Líderes contar con diferentes alternativas a menores costos y con mejores condiciones. Además, el desarrollo tecnológico traerá consigo equipos de vanguardia. Estos costos pueden ser cubiertos por entidades bancarias mediante financiamientos, debido a la capacidad de endeudamiento con la que cuenta el colegio Líderes. A continuación, en la Tabla 7, se aprecia la Matriz de Intereses Organizacionales del

colegio Líderes, la cual describe la importancia de cada uno de los intereses descritos anteriormente.

Tabla 7

Matriz de Intereses del Colegio Líderes

Intereses de la Organización	Vital	Importante	Periférico
1 Liderazgo en cantidad de alumnos matriculados	(-) Docentes preuniversitarios (+) Alumnos ingresantes a la universidad (+) Alumnos talento	(-) DREC (-) Colegios preuniversitarios	
2 Mejor calidad educativa	(+) DREC (+) Promotoría del colegio Líderes		
3 Mejor plana docente	(-) Docentes preuniversitarios (+) Promotoría del colegio Líderes.		
4 Innovación y desarrollo tecnológico permanente	(+) Empresas de telecomunicaciones (+) Proveedores de suministros tecnológicos	(+) Bancos	
5 Incremento de la rentabilidad	(+) Municipalidades locales		(+) SUNAT

Nota. (+) Intereses comunes, (-) intereses opuestos.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de la organización a largo plazo son determinados según los requerimientos de mejora para el fortalecimiento de la gestión empresarial y de su posicionamiento en el mercado. Estos objetivos son descritos a continuación:

- **OLP 1:** Para el año 2020, incrementar la participación en el mercado hasta el 30%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.
- **OLP 2:** Para el año 2020, lograr el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, que fue desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. En la actualidad, su aplicación es del 10%.

- **OLP 3:** Para el año 2020, contar con el 60% de plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con el 14%.
- **OLP 4:** Para el año 2020, lograr el 100% de integración tecnológica. Actualmente, existe un 12.5% de integración.
- **OLP 5:** Para el año 2020, incrementar la rentabilidad de la organización al 35%. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.

5.4 Conclusiones

Lograr una participación del 30% del mercado de colegios preuniversitarios para el año 2020 implica un crecimiento de aproximadamente 20% en el mercado. Este crecimiento significará una notable mejora en la rentabilidad a la que se hace referencia en el OLP 5. Por otra parte, lograr el cumplimiento de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, que es socialmente responsable según el OLP 2, permitirá mejorar la percepción de los usuarios y clientes del colegio. Esta percepción puede lograrse a través del desarrollo de los aspectos físicos y cognitivos del alumnado.

También puede contribuir con una mejor apreciación del colegio la selección de los mejores docentes preuniversitarios, quienes serán capacitados en la utilización de tecnología informática para el desempeño de su labor educativa. Para concluir, la ampliación del mercado a las regiones adyacentes, como Madre de Dios y Apurímac, representará un incremento en la rentabilidad de la organización, la cual se estima en un 8%.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA, que se presenta en la Tabla 8, constituye una de las principales matrices para la generación de estrategias específicas, conforme lo indicado por D'Alessio (2013).

Estas estrategias quedarán distribuidas en cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). El proceso consiste en realizar un emparejamiento por cuadrante.

Asimismo, en cada uno de estos cuadrantes, se desarrolla una actividad específica: (a) en el primer cuadrante FO, se utiliza las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) en el segundo cuadrante DO, se mejora las debilidades internas para sacar ventajas de las oportunidades externas; (c) en el tercer cuadrante FA, se evita el impacto de las amenazas externas con las fortalezas internas; y (d) en el cuarto cuadrante DA, se desarrolla estrategias a través de acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas (D'Alessio, 2013).

A partir de la interacción entre los factores internos y externos de la MFODA del colegio Líderes, resulta necesario utilizar estrategias específicas intensivas orientadas a la participación y penetración en el mercado, así como estrategias de integración de los proveedores del servicio de enseñanza. De ese modo, se logrará asociaciones sostenibles en el largo plazo. Además, las estrategias de diversificación, que permitirán desarrollar nuevas dimensiones de productos, asegurarán el incremento de las ventas. No obstante, se evidencia también la necesidad de utilizar estrategias defensivas en la modalidad de aventura conjunta, con alianzas importantes que conduzcan a la organización hacia la reducción de los riesgos de inversión para complementar sus servicios académicos. Esto tiene como objetivo, fundamentalmente, enfrentar la amenaza del ingreso de grupos económicos competidores con mayor capacidad de inversión.

Tabla 8

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades	
	<ol style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica del colegio Líderes Economías de escala en la producción de material educativo Respaldo financiero y económico para inversiones de largo plazo Cultura organizacional Impresión de material educativo propio 		<ol style="list-style-type: none"> Carencia de procedimientos formales para la selección de personal Estructura organizacional no adecuada al crecimiento de la organización Carencia de metodología y medios formales para la investigación de mercados Promoción del colegio, basada únicamente en el éxito de los ingresantes a la universidad Capacidad mínima para captar “alumnos talento” Incipiente metodología educativa preuniversitaria propia Infraestructura alquilada para la enseñanza académica Limitada calidad de personal especializado para la enseñanza preuniversitaria Carencia de un sistema informático que proporcione información oportuna y consistente para la toma de decisiones Inadecuada gestión de redes sociales Carencia de herramientas y aplicativos tecnológicos para la enseñanza académica Falta de consolidación del área de investigación y desarrollo
Oportunidades	FO	DO	
<ol style="list-style-type: none"> Deficiente aplicación del Diseño Curricular Nacional en el sector Invariabilidad del gasto en educación como porcentaje del PBI nacional y regional Incremento de la capacidad de gasto de la población Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo Deficiente política estatal para la implementación tecnológica en el sector educación Deficiente aplicación del enfoque ambiental en el sector educación Diferencia en el contenido del Diseño Curricular Nacional y las exigencias académicas del prospecto de admisión. 	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7) Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total”. (F5, O1, O4, O6, O7) Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7) Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar la enseñanza virtual preuniversitaria. (D9, D11, O5) Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7) Asociar a proveedores del servicio educativo preuniversitario con la organización. (D8, O1, O4, O7) 	
Amenazas	FA	DA	
<ol style="list-style-type: none"> Aparición de empresas y grupos empresariales competidores con mayor capacidad de inversión Competencia en función a precios bajos Conflictos sociales e inestabilidad de la seguridad interna 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria “Líderes”. (F1, A1, A3) Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1) Desarrollar el producto para el nivel inicial. (F3, A1, A2) 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar productos para la enseñanza técnica. (D4, A1, A2) 	

Las estrategias resultantes del análisis FODA, presentado en la Tabla 8, se detallan a continuación:

- E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la región Cusco. (F1, O3, O4, O7). Intensiva: Penetración en el mercado
- E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total”. (F5, O1, O4, O6, O7). Intensiva: Desarrollo de producto
- E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7). Intensiva: Penetración de mercado.
- E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7). Intensiva: Desarrollo de producto.
- E5: Desarrollar la enseñanza virtual preuniversitaria. (D9, D11, O5). Intensiva: Desarrollo de producto.
- E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7). Intensiva: Desarrollo de producto.
- E7: Asociar a proveedores del servicio educativo preuniversitario con la organización. (D8, O1, O4, O7). Integración: Vertical hacia atrás.
- E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria “Líderes”. (F1, A1, A3). Defensiva: Aventura conjunta.
- E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1). Intensiva: Desarrollo de mercado.
- E10: Desarrollar el producto para el nivel inicial. (F3, A1, A2). Intensiva: Desarrollo de mercado.
- E11: Desarrollar productos para la enseñanza técnica. (D4, A1, A2). Diversificación: Diversificación concéntrica.

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

De acuerdo con D'Alessio (2013), la MPEYEA, presentada en la Tabla 9, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. En el caso del colegio Líderes, los resultados de la MPEYEA, según la Figura 11, sugieren adoptar una postura estratégica agresiva, la cual se caracteriza por tener una clara ventaja competitiva, ya que puede protegerse con su fortaleza financiera. En este cuadrante, es necesario indicar que el factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Asimismo, también es importante concentrar los recursos en aquellos productos que marquen una clara ventaja competitiva. Esta postura estratégica exige salir a explorar y buscar nuevos mercados, así como pasar de las estrategias de diversificación e intensivas a estrategias de integración (D'Alessio, 2013).

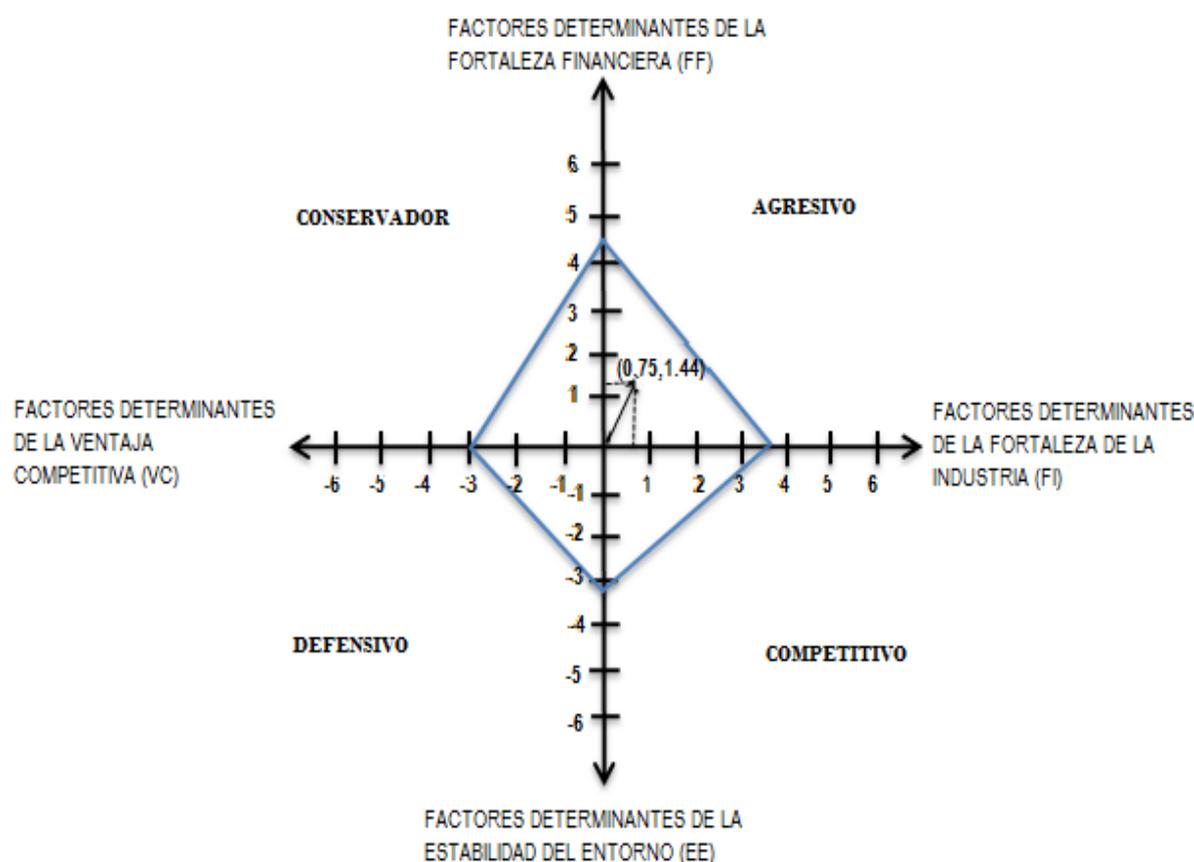


Figura 11. Matriz PEYEA del colegio Líderes.

Tabla 9

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor
Posición estratégica interna	1.- Retorno de la inversión	5
	2.- Apalancamiento	5
	3.- Liquidez	4
	4.- Capital requerido vs. capital disponible	4
	5.- Flujo de caja	4
	6.- Facilidad de salida del mercado	2
	7.- Economías de escala y de experiencia	4
	8.- Riesgo involucrado en el negocio	4
	Promedio	4.57
Posición estratégica interna	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
	1.- Participación en el mercado	-3
	2.- Calidad del servicio	-3
	3.- Ciclo de vida del producto	-2
	4.- Lealtad del consumidor	-3
	5.- Conocimiento tecnológico	-3
	6.- Integración vertical	-1
	7.- Velocidad de introducción de nuevos servicios	-3
Promedio	-3.00	
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
	1.- Cambios tecnológicos	-1
	2.- Tasa de inflación	-1
	3.- Variabilidad de la demanda	-3
	4.- Rango de precios de productos competidores	-4
	5.- Barreras de entrada al mercado	-2
	6.- Rivalidad/Presión competitiva	-5
	7.- Elasticidad de precios de la demanda	-4
	8.- Presión de los productos sustitutos	-5
Promedio	-3.13	
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
	1.- Potencial del crecimiento	5
	2.- Potencial de utilidades	4
	3.- Estabilidad financiera	3
	4.- Conocimiento tecnológico	4
	5.- Utilización de recursos	3
	6.- Intensidad de capital	5
	7.- Facilidad de entrada al mercado	2
	8.- Productividad /Utilización de la capacidad	4
9.- Poder de negociación de los proveedores	2	
Promedio	3.75	
Resumen de resultados		
	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	4.57
	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	3.75
	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	-3.13
	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	-3.00

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Creada por el Boston Consulting Group en 1970, basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. Esta matriz relaciona estrechamente la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013). Dentro de los usos que la matriz destaca, se observa la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, con el fin de permitir análisis de inversión y niveles de participación en distintos mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa (D'Alessio, 2013).

Según los datos de la Tabla 10, donde se muestra la cantidad de alumnos matriculados durante los años 2013 y 2014, el sector de colegios preuniversitarios en la ciudad de Cusco ha mostrado un crecimiento de 10.09%. Asimismo, a partir de la participación de mercado del colegio Líderes con un 10.13% respecto a la participación del colegio Galileo con el 33.65%, se determina que la participación relativa del mercado en la industria del colegio Líderes es de 30.12%. Es preciso señalar que el colegio Galileo cuenta con la mayor participación en este mercado.

Tabla 10

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Colegios Preuniversitarios de Cusco

Institución educativa	2014	2013	% Participación de mercado 2014
Fleming	261	240	7.25
Millennium	426	423	11.83
Galileo	1,212	1,064	33.65
Trice Cusco	256	206	7.11
Pitágoras	382	416	10.61
Líderes	365	382	10.13
Raimondi	482	458	13.38
San Antonio	61	83	1.69
Carrión	157		4.36
Total matriculados	3,602	3,272	
Tasa de crecimiento de mercado	10.09%		
Posición de la participación relativa del mercado en la industria	0.30		

Nota. Adaptado de "Tasa de crecimiento del sector preuniversitario del Cusco," por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2015b. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=29ee1b2aab641eb904aac733e9d8>

Según estos datos, el producto del colegio Líderes, el cual concentra su portafolio en la enseñanza preuniversitaria, se ubicó en el cuadrante *Signo de interrogación*, tal como se observa en la Figura 12. Es decir, presenta relativamente una baja participación de mercado, pero en un sector de alto crecimiento. Del mismo modo, posee necesidades altas de efectivo. Se recomienda fortalecerse con estrategias intensivas (D'Alessio, 2013).

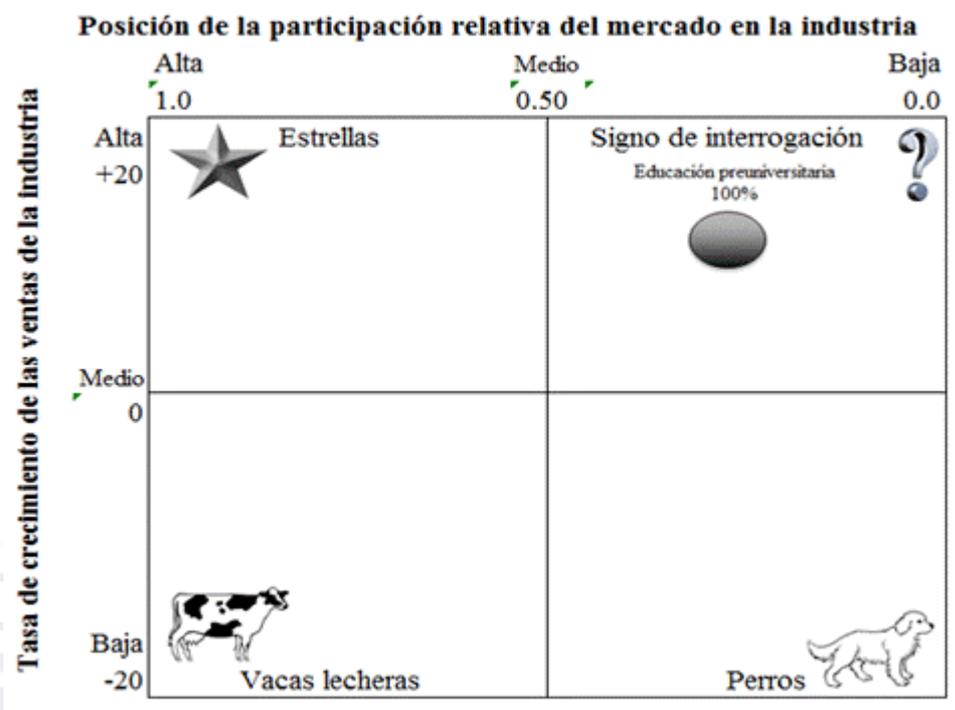


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group del colegio Líderes.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa presenta dos ejes: el eje X está representado por el total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos; mientras que el eje Y, por el total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En la Figura 13, se muestra el caso del colegio Líderes. Al promediar los puntajes ponderados de ambas matrices, se ubica al colegio en el área V. Esto indica que la organización deberá desarrollarse selectivamente para mejorar. Al mismo tiempo, las estrategias sugeridas son *penetración en el mercado* y *desarrollo de productos*, las cuales pertenecen a las estrategias externas alternativas-intensivas.

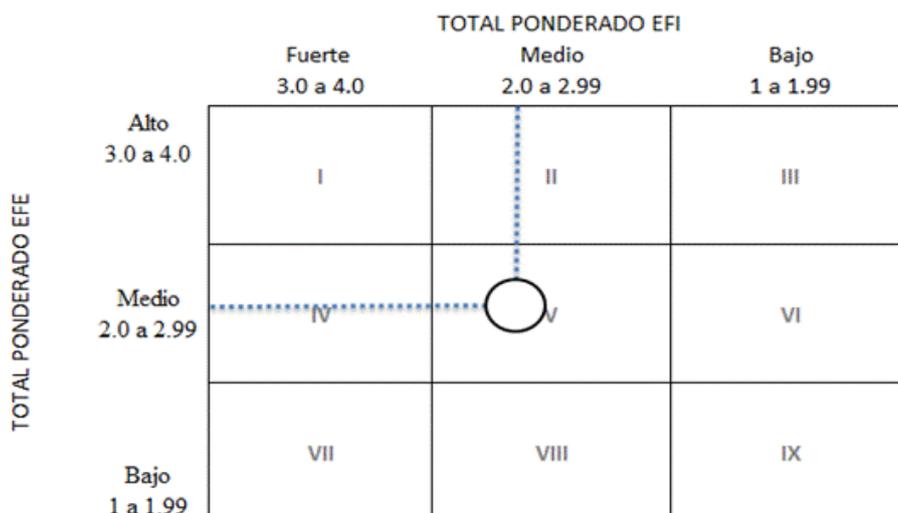


Figura 13. Matriz Interna Externa del colegio Líderes.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), “la MGE es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (p. 344). Según lo propuesto por la MGE en la Figura 14, se puede verificar que el colegio Líderes se encuentra en el primer cuadrante. Este cuadrante propone seguir las siguientes recomendaciones estratégicas: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal, y (g) diversificación concéntrica.

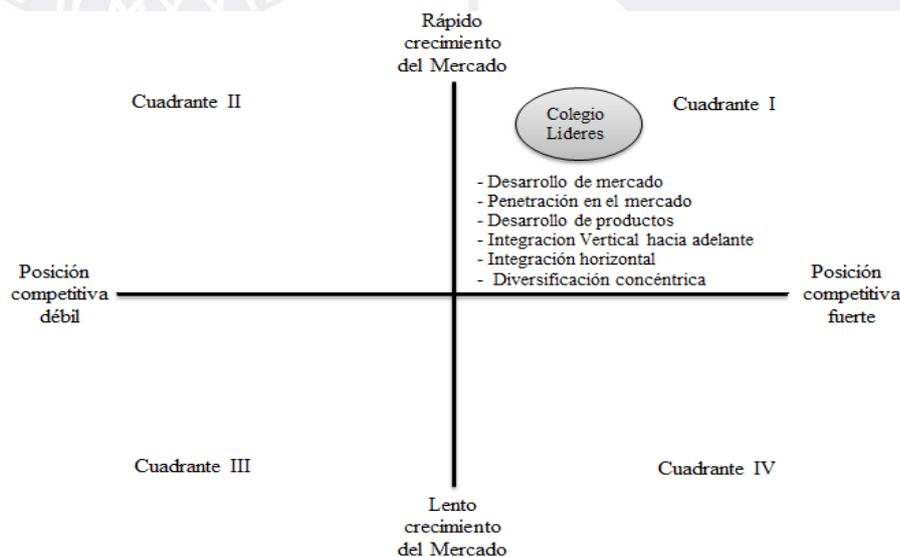


Figura 14. Matriz Gran Estrategia del colegio Líderes.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2013), las estrategias generadas en la fase de emparejamiento por medio de las cinco matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) se agrupan en una matriz denominada Matriz de Decisión Estratégica (MDE), tal como se puede apreciar, más adelante, en la Tabla 11. El objetivo de esta matriz es verificar las repeticiones de cada estrategia de tal forma que aquellas que logren una repetición mayor a tres serán retenidas.

Las estrategias que cumplen con las características para ser retenidas son las siguientes:

- E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7).
- E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total”. (F5, O1, O4, O6, O7).
- E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7).
- E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7).
- E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7).
- E7: Asociar a proveedores del servicio educativo preuniversitario con la organización. (D8, O1, O4, O7).
- E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria “Líderes”. (F1, A1, A3).
- E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1).
- E10: Desarrollar el producto para el nivel inicial. (F3, A1, A2).
- E11: Desarrollar productos para la enseñanza técnica. (D4, A1, A2).

La estrategia de contingencia de tercer grupo es la E5: Desarrollar la enseñanza virtual preuniversitaria.

Tabla 11

Matriz de Decisión Estratégica del Colegio Líderes

Estrategias Alternativas	Origen	N°	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Intensiva: Penetración en el mercado	FO1	1	Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco (F1, O3, O4, O7).	X	X	X	X	X	5
Intensiva: Desarrollo de producto	FO2	2	Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio "Liderazgo Total" (F5, O1, O4, O6, O7).	X	X	X	X	X	5
Intensiva: Penetración de mercado	FO3	3	Desarrollar el mercado de Madre de Dios (F3, O4, O7).	X	X	X	X	X	5
Intensiva: Penetración de mercado	FO4	4	Desarrollar el mercado de Apurímac (F3, O4, O7).	X	X	X	X	X	5
Intensiva: Desarrollo de producto	DO1	5	Desarrollar la enseñanza virtual preuniversitaria (D9, D11, O5).	X					1
Intensiva: Desarrollo de producto	DO2	6	Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7).	X	X	X	X	X	5
Integración: Vertical hacia atrás	DO3	7	Asociar a proveedores del servicio educativo preuniversitario con la organización (D8, O1, O4, O7).	X	X			X	3
Defensiva: Aventura conjunta	FA1	8	Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria "Líderes" (F1, A1, A3).	X	X	X	X		4
Intensiva: Desarrollo de mercado	FA2	9	Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco (F3, A1).	X	X	X	X	X	5
Diversificación: Diversificación concéntrica	FA3	10	Desarrollar el producto para el nivel inicial (F3, A1, A2).	X	X			X	3
Diversificación: Diversificación concéntrica	DA1	11	Desarrollar productos para la enseñanza técnica (D4, A1, A2).	X	X			X	3

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Los resultados que se obtienen del análisis de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Colegio Líderes aparecen en la Tabla 12. Son siete las estrategias aceptables que superan el promedio de 5 como puntaje de atractividad. De acuerdo con D'Alessio (2013), con un promedio mayor de 5, la estrategia es aceptable y se debe retener. Las estrategias de contingencia que quedan en el segundo grupo son la E7, E10 y E11.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con la Matriz de Rumelt, presentada en la Tabla 13, la organización valora sus siete estrategias aceptables. Luego de este análisis, se evalúa la viabilidad de la implementación de dichas estrategias, las cuales contribuirán al mejoramiento de la gestión empresarial del colegio Líderes.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Figura 15, se observa la Matriz de Ética del colegio Líderes. Las estrategias retenidas, definidas por la organización, son las siguientes:

- E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco.
- E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total”.
- E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios.
- E4: Desarrollar el mercado de Apurímac.
- E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios.
- E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria “Líderes”.
- E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco.

Luego del análisis en la Matriz de Ética, las siete estrategias retenidas quedarán aceptadas. Por lo tanto, no existen estrategias de contingencia de primer grupo.

Tabla 12

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Colegio Líderes

Factores clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E7		E8		E9		E10		E11	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA														
Oportunidades																					
1. Deficiente aplicación del Diseño Curricular Nacional en el sector	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	1	0.15
2. Invariabilidad del gasto en educación como porcentaje del PBI nacional y regional	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3. Incremento de la capacidad de gasto de la población	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4. Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Deficiente política estatal para la implementación tecnológica en el sector educación	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
6. Deficiente aplicación del enfoque ambiental en el sector educación	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
7. Diferencia en el contenido del Diseño Curricular Nacional y las exigencias académicas del prospecto de admisión	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	1	0.2	1	0.2
Amenazas																					
1. Aparición de empresas y grupos empresariales competidores con mayor capacidad de inversión	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
2. Competencia en función a precios bajos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3. Conflictos sociales e inestabilidad de la seguridad interna	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Fortalezas																					
1. Ubicación estratégica del colegio Líderes	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2. Economías de escala en la producción de material educativo	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
3. Respaldo financiero y económico para inversiones a largo plazo	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4. Cultura organizacional	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
5. Impresión de material educativo propio	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Debilidades																					
1. Carencia de procedimientos formales para la selección de personal	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2. Estructura organizacional no adecuada al crecimiento de la organización	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
3. Carencia de metodología y medios formales para la investigación de mercados	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4. Promoción del colegio basado únicamente en el éxito de ingresantes a la universidad	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12
5. Capacidad mínima para captar "alumnos talento"	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
6. Incipiente metodología educativa preuniversitaria propia	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
7. Infraestructura alquilada para la enseñanza académica	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
8. Limitada calidad de personal especializado para la enseñanza preuniversitaria	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14
9. Carencia de un sistema informático que proporcione información oportuna y consistente para la toma de decisiones	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
10. Inadecuada gestión de redes sociales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
11. Carencia de herramientas y aplicativos tecnológicos para la enseñanza académica.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
12. Falta de consolidación del área de investigación y desarrollo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Puntaje Total	2.00		5.21		5.63		5.66		5.66		5.05		4.21		5.27		5.75		4.20		3.59

Tabla 13

Matriz de Rumelt del Colegio Líderes

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se Acepta?
E1	Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio "Liderazgo Total". (F5, O1, O4, O6, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria "Líderes". (F1, A1, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Derechos	1	Impacto en el derecho a la vida	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Promueve <input checked="" type="checkbox"/>
	2	Impacto en el derecho a la propiedad	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input checked="" type="checkbox"/>	Promueve <input type="checkbox"/>
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Promueve <input checked="" type="checkbox"/>
	4	Impacto en el derecho a la privacidad	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input checked="" type="checkbox"/>	Promueve <input type="checkbox"/>
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Promueve <input checked="" type="checkbox"/>
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Promueve <input checked="" type="checkbox"/>
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	Viola <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Promueve <input checked="" type="checkbox"/>
Justicia	8	Impacto en la distribución	Justo <input checked="" type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Injusto <input type="checkbox"/>
	9	Equidad en la administración	Justo <input checked="" type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Injusto <input type="checkbox"/>
	10	Normas de compensación	Justo <input checked="" type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Injusto <input type="checkbox"/>
Utilitarismo	11	Fines y resultados estratégicos	Excelentes <input checked="" type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Perjudicial <input type="checkbox"/>
	12	Medios estratégicos empleados	Excelentes <input checked="" type="checkbox"/>	Neutro <input type="checkbox"/>	Perjudicial <input type="checkbox"/>

Figura 15. Matriz de Ética del colegio Líderes. Adaptado de “Strategic Management: A Methodological Approach,” por A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, R. Mann, & R. J. Mockler, 4a ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo permite verificar la congruencia entre las estrategias y los OLP. En caso de que alguna de las estrategias planteadas no cumpla con los objetivos indicados del colegio Líderes, deberá ser descartada. En la Tabla 14, se aprecia la comparación de las estrategias y los OLP del colegio Líderes.

Tabla 14

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Colegio Líderes

Estrategia	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP 1 Para el año 2020, incrementar la participación en el mercado hasta el 30%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	OLP 2 Para el año 2020, lograr el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, que fue desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. En la actualidad, su aplicación es del 10%.	OLP 3 Para el año 2020, contar con el 60% de plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con el 14%.	OLP 4 Para el año 2020, lograr el 100% de integración tecnológica. Actualmente, existe un 12.5% de integración.	OLP 5 Para el año 2020, incrementar la rentabilidad de la organización al 35%. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.
E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7)	X		X		X
E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total”. (F5, O1, O4, O6, O7)	X	X			X
E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7)		X			X
E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7)		X			X
E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	X			X	X
E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria “Líderes”. (F1, A1, A3)	X		X	X	X
E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1)	X				X



6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Matriz de Posibilidades de los Competidores se muestran las posibles reacciones de los competidores y sustitutos entrantes ante la implementación de las estrategias que se seleccionaron, permitiendo implementarlas de una mejor manera antes de retenerlas. En la Tabla 15, se puede apreciar el resultado del análisis de las posibilidades que tienen los competidores para hacerle frente a las estrategias planteadas para el colegio Líderes.

Tabla 15

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Colegio Líderes

Estrategia	Competidores			
	Posibilidades Galileo	Posibilidades Millennium	Posibilidades Raimondi	Posibilidades Carrión
E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva
E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio "Liderazgo Total". (F5, O1, O4, O6, O7)	Reacción indiferente	Reacción indiferente	Reacción indiferente	Reacción indiferente
E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción indiferente	Reacción indiferente
E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción indiferente	Reacción indiferente
E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción indiferente
E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria "Líderes". (F1, A1, A3)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción pasiva
E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1)	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción indiferente

6.12 Conclusiones

Como resultando del presente análisis, correspondiente al proceso estratégico, se concluye que las estrategias aplicadas al colegio Líderes corresponden a estrategias externas alternativas, intensivas y de diversificación. Siete son las estrategias que quedan retenidas de un total de 11 estrategias planteadas inicialmente.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos que se deben implementar necesariamente para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). En ese sentido, para cada OLP, se determinará sus OCP y las actividades que se deben realizar para alcanzarlos.

OLP 1. Para el año 2020, incrementar la participación en el mercado hasta el 30%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.

OCP 1.1. Para el año 2016, aumentar la participación en el mercado hasta el 15%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.

Las actividades establecidas para su cumplimiento son las siguientes:

- Contratar una fuerza de ventas para incrementar el número de matriculados.
- Implementar incentivos para el cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas.
- Realizar actividades de marketing mediante la página web.
- Utilizar la página web del colegio para realizar ventas.
- Establecer actividades de marketing para los diferentes canales de venta.

OCP 1.2. Para el año 2017, ampliar la participación en el mercado hasta el 20%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.

Las actividades propuestas para lograr su cumplimiento son las que se detallan a continuación:

- Formar un equipo de promoción para eventos y ferias, con el objeto de lograr la captación inmediata de matriculados a través de cupones y descuentos.
- Emplear artículos de *merchandising* para promocionar el colegio.
- Participar en el calendario de actividades festivas de la ciudad del Cusco, promocionando al colegio de forma masiva.

OCP 1.3. Para el año 2018, extender la participación en el mercado hasta el 25%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.

Las actividades dispuestas para realizar su cumplimiento son las que se detallan a continuación:

- Promover evaluaciones de competencias por áreas académicas dirigidas al público escolar en general.
- Formar un equipo de promoción para eventos y ferias, con el objeto de lograr captación inmediata de matriculados a través de cupones y descuentos.
- Efectuar campañas de venta en zonas periféricas para la captación de alumnos.

OCP 1.4. Para el año 2020, lograr la participación del 30% del mercado. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.

Las actividades formuladas para su alcanzar cumplimiento son las que siguen:

- Promover evaluaciones de competencias por áreas académicas dirigidas al público escolar en general.
- Formar un equipo de promoción para eventos y ferias, con el objeto de lograr captación inmediata de matriculados a través de cupones y descuentos.
- Efectuar campañas de venta en zonas periféricas para la captación de alumnos.
- Elaborar convenios corporativos para pago de pensiones con descuentos por planilla y con beneficios económicos.

OLP 2. Para el año 2020, lograr el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, que fue desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. En la actualidad, su aplicación es del 10%.

OCP 2.1. Para el año 2016, lograr el 30% de cumplimiento de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.

Las actividades dirigidas a ejercer su cumplimiento son las siguientes:

- Normar el cumplimiento de la propuesta educativa propia “Liderazgo Total” en todos los niveles de la institución.
- Establecer un cronograma de actividades con fechas y responsables de cumplimiento.
- Establecer fechas de presentación de informes y avances bajo responsabilidad.
- Reformular la propuesta educativa “Liderazgo Total” de manera integral a cargo de un equipo conformado por ocho docentes.
- Definir las diferencias existentes entre el contenido del DCN y los requerimientos del prospecto de admisión de la Universidad San Antonio Abad del Cusco.
- Reestructurar el contenido de cada una de las cuatro dimensiones del modelo educativo propio “Liderazgo Total” con un responsable especialista y un colaborador.
- Establecer los logros cognoscitivos, mentales, espirituales y físicos por área de estudio y materia.
- Establecer reuniones quincenales para evaluar el avance el modelo educativo.
- Definir la metodología de inducción del modelo educativo “Liderazgo Total” e identificar docentes de mayor trayectoria para delegar responsabilidades.
- Establecer un cronograma de evaluación de cumplimiento de acuerdo con los logros establecidos por área.

OCP 2.2. Para el año 2018, lograr el 60% de cumplimiento de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.

Las actividades desarrolladas para su cumplimiento son las que se describen a continuación:

- Establecer un cronograma de actividades con fechas y responsables de cumplimiento.
- Establecer fechas de presentación de informes y avances bajo responsabilidad.
- Realizar reuniones de retroalimentación para el logro de objetivos.

OCP 2.3. Para el año 2020, alcanzar el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa “Liderazgo Total”, desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.

Las actividades programadas para ejecutar su cumplimiento son detalladas a continuación:

- Establecer un cronograma de actividades con fechas y responsables de cumplimiento.
- Establecer fechas de presentación de informes y avances bajo responsabilidad.
- Evaluar logros alcanzados.
- Formular mejoras y acciones correctivas.

OLP 3. Para el año 2020, contar con el 60% de plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con el 14%.

OCP 3.1. Para el año 2016, contar con el 20% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.

Las actividades establecidas para lograr su cumplimiento son las que se muestran a continuación:

- Implementar la captación de personal docente mediante la página web del colegio.
- Iniciar un programa de línea de carrera para 10 docentes especializados en enseñanza preuniversitaria. Al año 2015, no se cuenta con ningún docente en carrera académica.
- Establecer el perfil del personal docente preuniversitario.

OCP 3.2. Para el año 2018, contar con un 40% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.

Las actividades propuestas para ejercer su cumplimiento son mencionadas a continuación:

- Realizar convenios con empresas especializadas en reclutamiento de personal.
- Implementar la captación de personal docente mediante la página web del colegio.

OCP 3.3. Al año 2020, cubrir el 60 % de la plana docente del colegio Líderes con personal especializado en docencia preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.

Las actividades para su cumplimiento son las que siguen:

- Implementar programas de protección familiar para retención de docentes.
- Implementar programas de recompensa por desempeño académico.
- Implementar convenios para capacitación académica.

OLP 4. Para el año 2020, lograr el 100% de integración tecnológica. Actualmente, existe un 12.5% de integración.

OCP 4.1. Para el año 2016, lograr el 43% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.

Las actividades desarrolladas para su cumplimiento son las siguientes:

- Establecer convenios con representantes de marcas de equipos tecnológicos.
- Implementar 12 aulas con equipos multimedia.
- Adquirir un sistema informático de gestión administrativa.

OCP 4.2. Para el año 2018, lograr el 70% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.

Las actividades planteadas para su cumplimiento son las siguientes:

- Implementar 10 aulas con equipos multimedia.
- Implementar una plataforma virtual interactiva para alumnos y docentes.

- Poner en funcionamiento el primer aplicativo de contenido académico para *smartphones*.

OCP 4.3. Para el año 2020, concluir con la integración tecnológica del 100%. Al año 2014, la integración es de 12.5%.

Las actividades dispuestas para alcanzar su cumplimiento son las que siguen:

- Implementar ocho aulas con equipos multimedia.
- Mejorar la gestión de redes sociales.
- Evaluar el desempeño de los sistemas adquiridos y puestos en operación.

OLP 5. Para el año 2020, incrementar la rentabilidad de la organización al 35%.

Actualmente, su rentabilidad es de 27%.

OCP 5.1. Para el año 2017, incrementar la rentabilidad de la organización al 30%.

Actualmente la rentabilidad es de 27%.

Las actividades asociadas para su cumplimiento son las siguientes:

- Gestionar el pago de pensiones con descuentos por planillas.
- Reducir los índices de morosidad mensual.
- Reducir los niveles de deserción escolar.
- Impulsar campañas de marketing.
- Lograr el ingreso a la universidad del 20% de postulantes del colegio Líderes en el examen de “Primera Opción”.

OCP 5.2. Para el año 2019, incrementar la rentabilidad de la organización al 33%.

Actualmente, la rentabilidad es de 27%.

A continuación se detallan las actividades planteadas para alcanzar su cumplimiento:

- Gestionar el pago de pensiones con descuentos por planillas.
- Reducir los índices de morosidad mensual.
- Reducir los niveles de deserción escolar.

- Impulsar campañas de *marketing*.
- Lograr el ingreso a la universidad del 35% de postulantes del colegio Líderes en el examen de “Primera Opción”.
- Realizar campañas de captación y retención de alumnado al cierre e inicio del calendario educativo.
- Captar “alumnos talento”.

OCP 5.3. Para el año 2020, lograr el 35% de rentabilidad. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.

Las actividades asociadas para su cumplimiento son las que siguen:

- Gestionar el pago de pensiones con descuentos por planillas.
- Reducir los índices de morosidad mensual.
- Reducir los niveles de deserción escolar.
- Impulsar campañas de *marketing*.
- Lograr el ingreso del 50% de postulantes a la universidad del colegio Líderes en el examen de “Primera Opción”.
- Lograr el mayor número de ingresantes.
- Formular propuestas de mejora en base a la evaluación y las tendencias de los estados financieros de la institución.
- Captar “alumnos talento”.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D’Alessio (2013), los referidos recursos son financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles; además, deben ser correctamente asignados y aplicarse adecuadamente. Asimismo, se convierten en los insumos necesarios para lograr las estrategias seleccionadas y los objetivos estratégicos (ver Tabla 16).

Tabla 16

Matriz de Asignación de Recursos

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados			Responsable
OLP1 Para el año 2020, incrementar la participación en el mercado hasta el 30%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	OCP 1.1 Para el año 2016, aumentar la participación en el mercado hasta el 15%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura de local, sala de ventas	Promotoría
			Recursos humanos	Formación y desarrollo constante de personal de ventas para facilitar la penetración de mercado	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Instalación de nuevos equipos, sistemas de información e internet, creación de correos corporativos	Tecnología e Información
	OCP 1.2 Para el año 2017, ampliar la participación en el mercado hasta el 20%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura de local, sala de ventas	Promotoría
			Recursos humanos	Formación y desarrollo constante de personal de ventas para facilitar la penetración de mercado	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Instalación de nuevos equipos, sistemas de información e internet, creación de correos corporativos	Tecnología e Información
	OCP 1.3 Para el año 2018, extender la participación en el mercado hasta el 25%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura de local, sala de ventas	Promotoría
			Recursos humanos	Formación y desarrollo constante de personal de ventas para facilitar la penetración de mercado	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Instalación de nuevos equipos, sistemas de información e internet, creación de correos corporativos	Tecnología e Información
OCP 1.4 Para el año 2020, lograr la participación del 30% del mercado. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría	
		Recursos físicos	Infraestructura de local, sala de ventas	Promotoría	
		Recursos humanos	Formación y desarrollo constante de personal de ventas para facilitar la penetración de mercado	Recursos Humanos	
		Recursos tecnológicos	Instalación de nuevos equipos, sistemas de información e internet, creación de correos corporativos	Tecnología e Información	
OLP2 Para el año 2020, lograr el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa "Liderazgo Total", que fue desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. En la actualidad, su aplicación es del 10%.	OCP 2.1 Para el año 2016, lograr el 30% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Procesos	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
		Aprendizaje	Recursos físicos	Instalaciones del colegio Líderes	Promotoría
		Cliente	Recursos humanos	Equipo de trabajo por docentes de especialidad preuniversitaria	Director Académico
			Recursos tecnológicos	Infraestructura de conectividad, redes, Wi-Fi y soporte informático	Tecnología e Información
	OCP 2.2 Para el año 2018, lograr el 60% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Procesos	Recursos financieros	Instalaciones del colegio Líderes	Promotoría
		Aprendizaje	Recursos físicos	Equipo de trabajo por docentes de especialidad preuniversitaria	Promotoría
		Cliente	Recursos humanos	Infraestructura de conectividad, redes, Wi-Fi y soporte informático	Director Académico
			Recursos tecnológicos	Infraestructura de conectividad, redes, Wi-Fi y soporte informático	Tecnología e Información
	OCP 2.3 Para el año 2020, alcanzar el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Procesos	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
		Aprendizaje	Recursos físicos	Instalaciones del colegio Líderes	Promotoría
		Cliente	Recursos humanos	Equipo de trabajo conformado por ocho docentes	Director Académico
			Recursos tecnológicos	Infraestructura de conectividad, redes, Wi-Fi y soporte informático	Tecnología e Información
OLP3 Para el año 2020, contar con el 60% de plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con el 14%.	OCP 3.1 Para el año 2016, contar con el 19% de la plana docente del colegio Líderes, especializada en enseñanza preuniversitaria, al 2015 se cuenta con un 14%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Infraestructura del colegio Líderes, material y equipos de cómputo	Director
			Recursos humanos	Cursos de capacitación, <i>coaching</i> de personal docente y administrativo	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información
	OCP 3.2 Para el año 2016, contar con el 20% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Infraestructura del colegio Líderes, material y equipos de cómputo	Director
			Recursos humanos	Cursos de capacitación, <i>coaching</i> de personal docente y administrativo	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información
	OCP 3.3 Al año 2020, cubrir el 60% de la plana docente del colegio Líderes con personal especializado en docencia preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Infraestructura del colegio Líderes, material y equipos de cómputo	Director
			Recursos humanos	Cursos de capacitación, <i>coaching</i> de personal docente y administrativo	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información
OLP4 Para el año 2020, lograr el 100% de integración tecnológica. Actualmente, existe un 12.5% de integración.	OCP 4.1 Para el año 2016, lograr el 43% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Presupuesto anual con financiamiento bancario	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Aulas con espacios adecuados para implementación tecnológica	Director
		Cliente	Recursos humanos	Personal del área de Tecnología e Información	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo, equipos multimedia y página web	Tecnología e Información
	OCP 4.2 Para el año 2018, lograr el 70% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Presupuesto anual con financiamiento bancario	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Aulas con espacios adecuados para implementación tecnológica	Director
		Cliente	Recursos humanos	Personal del área de Tecnología e Información	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo, equipos multimedia y página web	Tecnología e Información
	OCP 4.3 Para el año 2020, concluir con la integración tecnológica del 100%. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Aprendizaje	Recursos financieros	Presupuesto anual con financiamiento bancario	Promotoría
		Procesos	Recursos físicos	Aulas con espacios adecuados para implementación tecnológica	Director
		Cliente	Recursos humanos	Personal del área de Tecnología e Información	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo, equipos multimedia y página web	Tecnología e Información
OLP5 Para el año 2020, incrementar la rentabilidad de la organización al 35%. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.	OCP 5.1 Para el año 2017, incrementar la rentabilidad de la organización al 30%. Actualmente la rentabilidad es de 27%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura del colegio	Director
			Recursos humanos	Personal de la institución	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información
	OCP 5.2 Para el año 2019, incrementar la rentabilidad de la organización al 33%. Actualmente, la rentabilidad es de 27%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura del colegio	Director
			Recursos humanos	Personal de la institución	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información
	OCP 5.3 Para el año 2020, lograr el 35% de rentabilidad. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.	Financiera	Recursos financieros	Financiamiento propio	Promotoría
			Recursos físicos	Infraestructura del colegio	Director
			Recursos humanos	Personal de la institución	Recursos Humanos
			Recursos tecnológicos	Internet, equipos de cómputo y equipos multimedia	Tecnología e Información

Recursos financieros. Los indicadores financieros, analizados en el Capítulo IV, muestran el respaldo financiero con el que cuenta el colegio. En referencia al análisis de liquidez, los resultados proporcionan un indicador del 3.39%; es decir, cada sol de endeudamiento cuenta con una cobertura de 3.39 veces. Respecto al ROE, el colegio Líderes logra un indicador de 42% en referencia al patrimonio invertido; mientras que en relación con el ROA, logra un 27%. Así, demuestra que por cada sol, en términos de inversión, la empresa genera un 27% de rendimiento. Sin embargo, una herramienta más objetiva para determinar la capacidad real de pago es el flujo de caja del colegio. Este arroja un saldo de S/. 20,000 como promedio mensual neto fuera de gastos.

Lograr el incremento de la participación de mercado hasta el 30% para el 2020, de acuerdo al OLP 1, implica la asignación de recursos fundamentalmente financieros, entre los cuales se encuentran los siguientes: (a) recursos propios de recaudación por ventas; (b) financiamiento propio y bancario, apoyado en presupuestos de inversión; (c) patrimonio invertido por la Promotoría; y (d) presupuesto para la implementación de equipos tecnológicos. Por último, debe recordarse que es la Promotoría del colegio Líderes la responsable de la asignación de recursos financieros para el logro de los objetivos de corto plazo que, en conjunción con las estrategias, permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo trazados.

Recursos tecnológicos. La implementación tecnológica del colegio Líderes exige la asignación de recursos financieros, tal como se muestra en el presupuesto anual. Actualmente, el colegio Líderes solo cuenta con dos aulas equipadas. Este crecimiento exigirá una inversión de S/. 20,000.00. Este monto podrá ser solicitado como un préstamo bancario que será pagado en 12 cuotas de S/. 1,820.00 mensuales. Asimismo, este préstamo se encuentra respaldado por la capacidad de pago del colegio Líderes, determinado en su flujo de caja y sus indicadores financieros.

Estos recursos tecnológicos abarcan lo siguiente: (a) Internet, redes sociales, equipos de cómputo, página web; (b) instalación de una línea dedicada a Internet, Wi-Fi y un sistema de redes LAN; (c) compra de equipos multimedia; (d) aulas con equipos multimedia, clases virtuales y repositorios para un mejor aprendizaje; (e) soporte informático para una adecuada gestión educativa; y (f) sistemas de información, que realicen la interconexión de otras regiones con la central en Cusco. La responsabilidad de la asignación de recursos tecnológicos está a cargo del área Tecnología e Información.

Recursos físicos. El área con que cuenta el colegio Líderes para la construcción de su nuevo local es de 1000 m². Cabe mencionar que actualmente en esta área viene funcionando la academia Líderes. La estructura de la academia será utilizada para la construcción de la infraestructura física del colegio en dos fases. Al culminar la primera fase el año 2017, la totalidad de alumnos será trasladada al local, que haya concluido esta primera fase.

De acuerdo con lo establecido en el OLP 4, para el año 2020, se debe lograr el 100% de integración tecnológica. Por lo tanto, cada salón que será edificado debe contar con espacios y áreas adecuadas para la implementación de equipos tecnológicos de última generación. Asimismo, entre estos recursos, figuran los siguientes: (a) instalaciones del colegio Líderes; (b) materiales y equipos de cómputo; (c) muebles y enseres adecuados para todas las áreas del colegio; (d) oficinas administrativas del colegio; (e) sala de reuniones para comités de trabajo; (f) aulas con espacios adecuados para implementación tecnológica; (g) formularios, encuestas y materiales de oficina para la recopilación de información; (h) utilización del mobiliario y equipos de la academia adquirida; e (i) alquiler de local para el funcionamiento de la institución en otra región.

Para concluir, es importante precisar que quienes son los responsables de adquirir cada uno de estos recursos son (a) la Promotoría, (b) la Dirección Administrativa, (c) la Dirección Académica, y (d) el área de Tecnología e Información.

Recursos humanos. Los docentes preuniversitarios desempeñan un rol fundamental para la consecución del OLP 3. Por esta razón, la asignación de recursos contempla lo siguiente: (a) personal de ventas, (b) personal del área administrativa, (c) cursos de *coaching* y motivación al personal docente y administrativo, (d) alumnado y docentes, (e) equipo comercial, (f) personal del área de informática, (g) comité de evaluaciones compuesto por gerente general, el director y los principales docentes designados, (i) potenciales “docentes talento” de enseñanza preuniversitaria, (j) capacitación al personal con la empresa a cargo de la implementación tecnológica. Por último, los responsables de la asignación de estos recursos son los siguientes: (a) el área de Gestión Comercial, (b) la Dirección Académica, (c) el área de Recursos Humanos, (d) el área de Tecnología e Información, y (e) la Promotoría.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D’Alessio (2013), los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Asimismo, debe existir entre ellas una correspondencia bilateral. Más adelante, en la Tabla 17, se podrá verificar el conjunto de políticas que apoyan las estrategias seleccionadas. Además, se definirá la relación entre las políticas y las estrategias del colegio Líderes. A continuación, se listan estas políticas:

- P1. Efectuar encuestas de evaluación de satisfacción de los alumnos respecto los docentes preuniversitarios.
- P2. Desarrollar seminarios escolares dirigidos al nivel secundario tanto de colegios privados como estatales.
- P3. Practicar la mejora continua en los procesos internos del colegio.
- P4. Recabar información estadística del mercado permanentemente.
- P5. Evaluar indicadores de rendimiento académico.

Tabla 17

Políticas Asociadas a cada Estrategia del Colegio Líderes

	E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la región Cusco. (F1, O3, O4, O7)	E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio "Liderazgo Total". (F5, O1, O4, O6, O7)	E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7)	E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7)	E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria "Líderes". (F1, A1, A3)	E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1)
P1. Efectuar encuestas de evaluación de satisfacción de los alumnos respecto los docentes preuniversitarios.		X	X	X	X	X	
P2. Desarrollar seminarios escolares dirigidos al nivel secundario tanto de colegios privados como estatales.	X		X	X	X	X	X
P3. Practicar la mejora continua en los procesos internos del colegio.	X	X	X	X	X		X
P4. Recabar información estadística del mercado permanentemente.	X	X	X	X	X		X
P5. Evaluar indicadores de rendimiento académico.		X			X		X
P6. Elaborar sistemas de incentivos tanto para el área académica como para el área comercial.	X		X	X			X
P7. Reclutar "docentes talento" para su incorporación en la plana docente del colegio.	X	X	X	X	X	X	X
P8. Desarrollar talleres de inducción sobre el modelo educativo "Liderazgo Total".	X	X	X	X	X		X
P9. Gestionar convenios corporativos con instituciones públicas y privadas.	X		X	X	X		X
P10. Promover la innovación tecnológica permanente.	X	X	X	X	X		X
P11. Brindar un reconocimiento anual a la labor de los mejores docentes.		X			X	X	
P12. Mejorar el contenido académico para enseñanza preuniversitaria.	X	X	X	X			X



- P6. Elaborar sistemas de incentivos tanto para el área académica como para el área comercial.
- P7. Reclutar “docentes talento” para su incorporación en la plana docente del colegio.
- P8. Desarrollar talleres de inducción sobre el modelo educativo “Liderazgo Total”.
- P9. Gestionar convenios corporativos con instituciones públicas y privadas.
- P10. Promover la innovación tecnológica permanente.
- P11. Brindar un reconocimiento anual a la labor de los mejores docentes.
- P12. Mejorar el contenido académico para enseñanza preuniversitaria.

7.4 Estructura del Colegio Líderes

El colegio Líderes cuenta con un organigrama poco funcional. Por ese motivo, se ha elaborado una propuesta de organigrama en la Figura 16 con base en las necesidades organizativas del sistema de “Liderazgo Total”. Así también, se ha dividido la organización en dos áreas fundamentales: (a) la Dirección Académica y (b) la Dirección Administrativa. Estas tienen como finalidad brindarle soporte a las siete estrategias obtenidas en el proceso estratégico. De igual forma, se formula un cambio estructural con la creación de las siguientes áreas: (a) Gerencia General, (b) Recursos Humanos, (c) Gestión Comercial, (d) Logística, (e) Tecnología e Información, y (f) la Sub Dirección de Normas Educativas.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En el caso particular del colegio Líderes, las estrategias seleccionadas no afectan el medio ambiente ni la ecología. Es decir, los residuos producidos por el funcionamiento del colegio y el impacto de la aplicación de estas estrategias contemplan un responsable de gestión, que permita mitigar las posibles afecciones al medio ambiente. Por ello, la responsabilidad de gestión recaerá en el área de Recursos Humanos, que actualmente se encarga de la parte de tutoría del colegio Líderes.

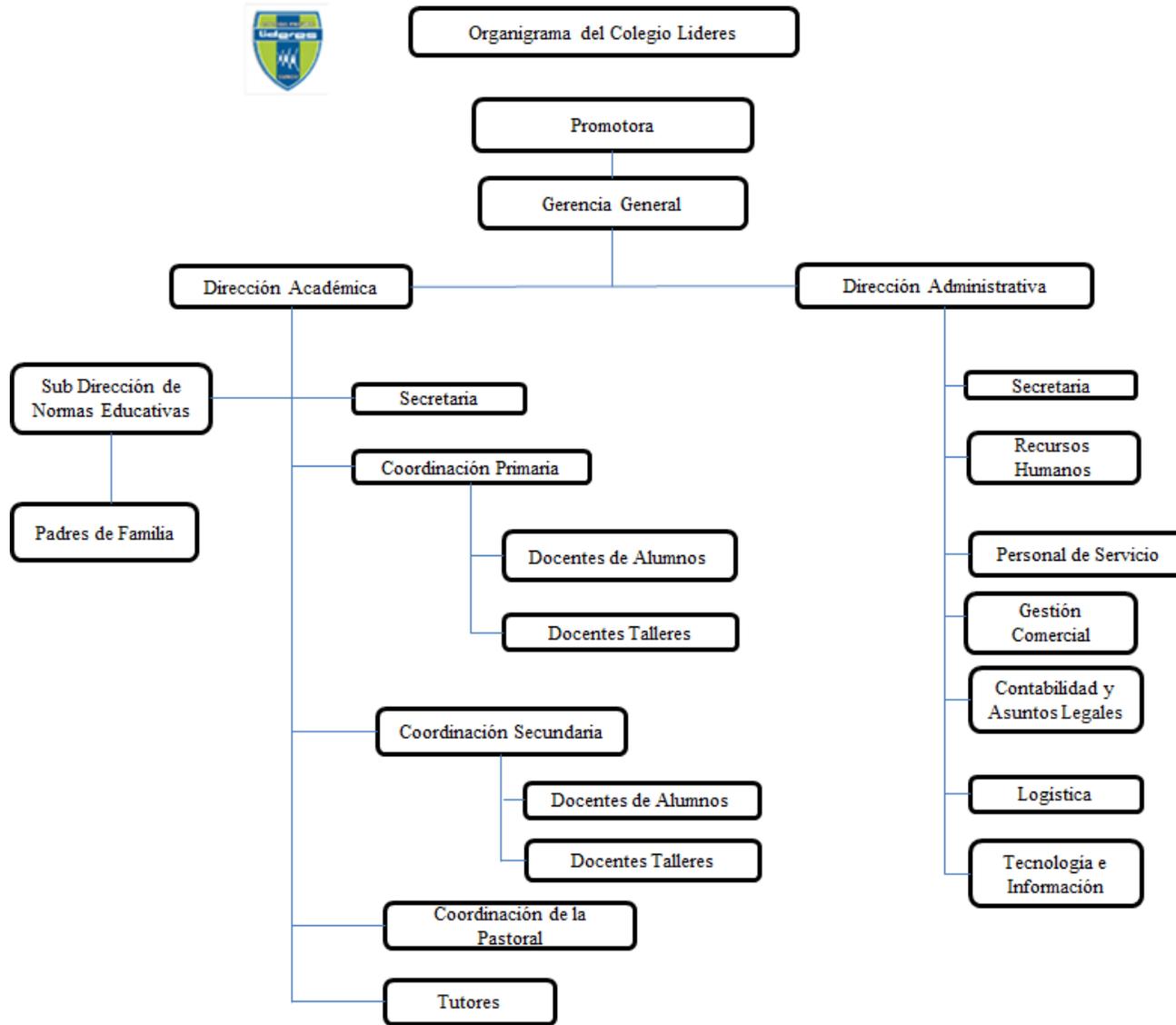


Figura 16. Propuesta de organigrama institucional del colegio Líderes.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano dentro de toda organización constituye el capital más importante para el éxito. El colegio Líderes no es una excepción. Este recurso es un insumo vital para el funcionamiento de la organización. Por ese motivo, dentro de las políticas planteadas, se establece brindar incentivos económicos a los trabajos de investigación sobre material educativo, publicados por los docentes preuniversitarios. Incluso la premiación anual a los mejores aportes educativos y el establecimiento de una línea de carrera forman parte de la motivación de los colaboradores de la organización Líderes. Para lograr una cultura organizacional, que logre un alineamiento entre los objetivos de la organización y los objetivos personales, se nombrará como responsable al coordinador de Desarrollo Humano.

7.7 Gestión del Cambio

Para llevar a cabo una adecuada gestión del cambio, acorde con las estrategias seleccionadas, en el presente plan estratégico, se considera necesario establecer un equipo de trabajo encargado de esta gestión. Este equipo estará conformado por la Promotoría y la Dirección del colegio Líderes respectivamente. Tendrá como objetivo establecer los lineamientos básicos para la aplicación del cambio, que generará un nuevo rumbo en la dirección del colegio. La responsabilidad directa para establecer y liderar este comité recaerá en la Promotoría del colegio Líderes.

7.8 Conclusiones

La determinación de los objetivos de corto plazo, en conjunción con las políticas, garantizará la adecuada implementación de las estrategias retenidas como producto del análisis realizado en el Capítulo VI, referente al proceso estratégico. En función a ello, se ha determinado siete OLP, 16 OCP y 12 políticas. Se concluye que el colegio Líderes cuenta con los medios necesarios para la óptima asignación de recursos y para asegurar de esta manera la ejecución de las estrategias seleccionadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo, cuyo cumplimiento permite alcanzar los objetivos de largo plazo a través de la ejecución de las estrategias, se agrupan en cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2001): (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva de clientes, (c) la perspectiva de procesos, y (d) la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación se explican cada una de ellas.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva de control permite que el colegio Líderes pueda establecer los indicadores que brinden una referencia sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización en relación con la capacitación y el fortalecimiento del recurso humano. De ese modo, se podrá obtener mejores niveles de rendimiento y productividad en la formación de los estudiantes, así como se facilitará la integración de tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo. Toda la potencialidad del recurso humano se reflejará en la diferenciación del servicio brindado por la organización, así como en el fortalecimiento de la posición e imagen de la marca en su mercado objetivo.

8.1.2 Procesos

La presente perspectiva se orienta a los procesos y a la manera cómo estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que tiene la organización para poder desarrollar, de manera más productiva y eficiente, el servicio que se brinda al cliente y al consumidor. También permite establecer los indicadores para medir el cumplimiento de dichos objetivos relacionados a las siguientes acciones: (a) definición y desarrollo de un modelo educativo integral, que permita la diferenciación del servicio de la organización ante su competencia; (b) establecer medios eficientes para involucrar y comprometer al personal con el objetivo de la organización, que refleje esta acción con la ejecución eficiente de la propuesta; y (c)

desarrollar acciones de marketing y promoción para difundir el modelo educativo diferenciado, que ofrece la organización a su público objetivo, y así generar mayores probabilidades de captación de nuevos clientes y mayores ingresos para la organización.

8.1.3 Clientes

La perspectiva relacionada a los clientes permite, a la organización, tener un conocimiento oportuno de la efectividad de las acciones orientadas a generar valor al cliente. Los indicadores establecidos para medir esta perspectiva están relacionados a los objetivos de desarrollar y establecer en el mercado objetivo una propuesta educativa diferenciada e innovadora que brinde al cliente un servicio que esté a la altura de sus exigencias de calidad. Solo así se podrá generar una experiencia satisfactoria de consumo y una base para la recomendación del servicio. De esta manera, también se logrará el fortalecimiento de la posición e imagen de la marca en el mercado objetivo.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento de las inversiones realizadas por la organización, así como aquellos planes y acciones orientados al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión empresarial, la eficiencia operativa, la imagen y el posicionamiento de la marca en el mercado. Así, todas estas acciones contribuirán a obtener mayores niveles de ingresos y utilidades para la organización, y generarán directamente una mayor capacidad de reinversión y beneficios sostenibles en el tiempo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite tener una visión integral, completa y general de la organización. Esta herramienta de control relaciona los objetivos de corto plazo con las cuatro perspectivas analizadas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno). En Tabla 18, se presenta el Tablero de Control Balanceado para el colegio Líderes.

Tabla 18

Tablero de Control Balanceado del Colegio Líderes

N° OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Para el año 2016, aumentar la participación en el mercado hasta el 15%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Total matriculados en el colegio Líderes, año 2016/Total matriculados en colegios preuniversitarios, año 2016	%
OCP 1.2	Para el año 2017, ampliar la participación en el mercado hasta el 20%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Total matriculados en el colegio Líderes, año 2017/Total matriculados en colegios preuniversitarios, año 2017	%
OCP 1.3	Para el año 2018, extender la participación en el mercado hasta el 25%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Total matriculados en el colegio Líderes, año 2018/Total matriculados en colegios preuniversitarios, año 2018	%
OCP 1.4	Para el año 2020, lograr la participación del 30% del mercado. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Total matriculados en el colegio Líderes, año 2020/Total matriculados en colegios preuniversitarios, año 2020	%
OCP 5.1	Para el año 2017, incrementar la rentabilidad de la organización al 30%. Actualmente la rentabilidad es de 27%.	ROE	%
OCP 5.2	Para el año 2019, incrementar la rentabilidad de la organización al 33%. Actualmente, la rentabilidad es de 27%.	ROE	%
OCP 5.3	Para el año 2020, lograr el 35% de rentabilidad. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.	ROE	%
Perspectiva Clientes			
OCP 3.1	Para el año 2016, contar con el 20% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	Número de docentes especializados, año 2016/Número total de docentes del Colegio, año 2016	%
OCP 3.2	Para el año 2018, contar con un 40% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	Número de docentes especializados, año 2018/Número total de docentes del Colegio, año 2018	%
OCP 3.3	Al año 2020, cubrir el 60 % de la plana docente del colegio Líderes con personal especializado en docencia preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	Número de docentes especializados, año 2020/Número total de docentes del Colegio año, 2020	%
Perspectiva Procesos			
OCP 4.1	Para el año 2016, lograr el 43% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Número de aulas implementadas, año 2016/Número total de aulas, año 2016	%
OCP 4.2	Para el año 2018, lograr el 70% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Número de aulas implementadas, año 2018/Número total de aulas, año 2018	%
OCP 4.3	Para el año 2020, concluir con la integración tecnológica del 100%. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	Número de aulas implementadas, año 2020/Número total de aulas, año 2020	%
Perspectiva Aprendizaje			
OCP 2.1	Para el año 2016, lograr el 30% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Avance porcentual 2016/Propuesta total 2016	%
OCP 2.2	Para el año 2018, lograr el 60% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Avance porcentual 2018/Propuesta total 2018	%
OCP 2.3	Para el año 2020, alcanzar el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	Avance porcentual 2020/Propuesta total 2020	%

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* constituye, para el colegio Líderes, una herramienta de trascendental importancia. Es decir, ayuda a consolidar la medición de los objetivos de corto plazo para la consecución de los objetivos estratégicos, a través de las estrategias planteadas. Es importante revelar las cuatro dimensiones de esta herramienta, que será tangible en el fin supremo de la institución para lograr los resultados económicos esperados.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para el colegio Líderes, que se presenta en la Tabla 19, facilita una visión integral y a su vez, permite controlar el proceso estratégico y realizar los ajustes que sean necesarios (D'Alessio, 2013).

9.2 Conclusiones Finales

- Existe una brecha académica entre el Diseño Curricular Nacional y las exigencias académicas para los exámenes de admisión de las universidades nacionales.
- El sector educativo privado presenta una gran oportunidad para efectuar inversiones a largo plazo.
- La mejora de las cuatro dimensiones de la propuesta educativa propia “Liderazgo Total” es imprescindible.
- El colegio Líderes presenta una alta dependencia de los docentes con especialidad de enseñanza preuniversitaria, lo que hace que se encarezca este servicio.
- El colegio Líderes no aprovecha la tecnología informática existente para el sector.

9.3 Recomendaciones Finales

- Aplicar el planeamiento estratégico aplicado para lograr la visión al año 2020 a través de los objetivos a largo plazo planteados, los cuales son desafiantes, realistas y específicos; todo ello en el marco de las cuatro dimensiones del Tablero de Control Balanceado (BSC).
- Captar profesores talentos para la enseñanza preuniversitaria, utilizando canales internos y externos en forma permanente.
- Consolidar la propuesta educativa “Liderazgo Total”. Esta herramienta debe constituirse en el principal elemento diferenciador del colegio Líderes, en vista de que se corre el riesgo de que el mercado se convierta en uno de competencia perfecta.

Tabla 19

Plan Estratégico Integral para el Colegio Líderes

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales	Políticas	Valores
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5			
<p>Intereses Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en cantidad de alumnos matriculados Mejor calidad educativa Mejor plana docente Innovación y desarrollo tecnológico permanente Incremento de la rentabilidad 	Para el año 2020, incrementar la participación en el mercado hasta el 30%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	Para el año 2020, lograr el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa "Liderazgo Total", que fue desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. En la actualidad, su aplicación es del 10%.	Para el año 2020, contar con el 60% de plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con el 14%.	Para el año 2020, lograr el 100% de integración tecnológica. Actualmente, existe un 12.5% de integración.	Para el año 2020, incrementar la rentabilidad de la organización al 35%. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.	<p>1. Influencia de terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de intereses</p> <p>4. Conservación de enemigos</p>		<ul style="list-style-type: none"> Compromiso: Es el acuerdo contenido en normas por las que se decide cumplir y comprometerse con la visión, misión, los objetivos y metas planteadas por la organización, establecido y aceptado entre todos los que forman parte de la familia del colegio Líderes, con la conciencia plena de los derechos y deberes que cada uno posee en la organización. Pro actividad: Es de importancia que el compromiso con la organización y sus metas vayan de la mano con una actitud proactiva, la cual se ve reflejada en iniciativas e ideas innovadoras que sumen a la propuesta de valor de la organización y a los beneficios otorgados a los clientes. Responsabilidad: Se asumen las consecuencias de todos aquellos actos que se realiza; nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso responsable de la propia voluntad. Integridad: Los objetivos de la organización exigen el correcto actuar de los colaboradores frente a los intereses organizacionales, los mismos que deben reflejarse en la satisfacción de las necesidades de los alumnos. Innovación: Los cambios constantes en mercados abiertos y dinámicos son factores e impulsores para la creatividad, que genera el desarrollo de nuevos productos y servicios para lograr rápidamente adaptarse a dichos cambios. Empoderamiento: Es trascendental el fortalecimiento de las capacidades en todo aspecto de los integrantes de la organización, a través del cual se llegará a ser agentes de transformación de cambio. Comunidad: Es importante pensar en el bienestar de todos y no solamente de manera individual. Es el espíritu de la organización que conduce a sus integrantes a pensar en el bienestar de todos, quienes persiguen un objetivo común. Mejora continua: La organización exige lograr altos niveles de competitividad; para ello, las oportunidades de mejora en los procesos de la organización exigen un proceso de mejora continua, evaluación y redefinición, para lograr altos niveles de productividad.
E1: Incrementar la participación en el mercado de colegios preuniversitarios en la Región Cusco. (F1, O3, O4, O7)	X		X		X	P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P12	P1. Efectuar encuestas de evaluación de satisfacción de los alumnos respecto los docentes preuniversitarios.	
E2: Mejorar las cuatro dimensiones del modelo educativo propio "Liderazgo Total". (F5, O1, O4, O6, O7)	X	X			X	P1, P3, P5, P7, P8, P10, P11, P12	P2. Desarrollar seminarios escolares dirigidos al nivel secundario tanto de colegios privados como estatales.	
E3: Desarrollar el mercado de Madre de Dios. (F3, O4, O7)		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P12	P3. Practicar la mejora continua en los procesos internos del colegio	
E4: Desarrollar el mercado de Apurímac. (F3, O4, O7)		X	X		X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P12	P4. Recabar información estadística del mercado permanentemente.	
E6: Desarrollar nuevos servicios educativos preuniversitarios. (D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7).	X			X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11	P5. Evaluar indicadores de rendimiento académico.	
E8: Desarrollar una alianza estratégica con la academia preuniversitaria "Líderes". (F1, A1, A3).	X		X	X	X	P1, P2, P7, P11	P6. Elaborar sistemas de incentivos tanto para el área académica como para el área comercial.	
E9: Desarrollar nichos de mercado en la región Cusco. (F3, A1)	X				X	P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11	P7. Reclutar "docentes talento" para su incorporación en la plana docente del colegio.	
Tablero de Control	Objetivos de Corto Plazo							Código de Ética
<p>Perspectiva de Aprendizaje Interno</p> <p>OCP 2.1: Indicador: Avance porcentual 2016/Propuesta total 2016</p> <p>OCP 2.2: Indicador: Avance porcentual 2018/Propuesta total 2018</p> <p>OCP 2.3: Indicador: Avance porcentual 2020/Propuesta total 2020</p>	OCP 1.1 Para el año 2016, aumentar la participación en el mercado hasta el 15%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	OCP 2.1 Para el año 2016, lograr el 30% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	OCP 3.1 Para el año 2016, contar con el 20% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	OCP 4.1 Para el año 2016, lograr el 43% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	OCP 5.1 Para el año 2017, acrecentar la rentabilidad de la organización al 30%. Actualmente la rentabilidad es de 27%.			<p>La organización garantiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> La rectitud de su obrar en la formación integral del alumno y el cumplimiento de lo ofrecido al padre de familia. El fortalecimiento de la relación de valor de la organización con sus grupos de interés (alumno /padre de familia/trabajadores), buscando continuamente la generación de beneficios. El mejoramiento continuo en el diseño y desarrollo del sistema pedagógico y formativo, y en el desarrollo operativo del proceso educativo de la organización.
<p>Perspectiva de Proceso</p> <p>OCP 4.1: Indicador: Número de aulas implementadas año 2016/Número total de aulas año 2016</p> <p>OCP 4.2: Indicador: Número de aulas implementadas año 2018/Número total de aulas año 2018</p> <p>OCP 4.3: Indicador: Número de aulas implementadas año 2020/Número total de aulas año 2020</p>	OCP 1.2 Para el año 2017, ampliar la participación en el mercado hasta el 20%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	OCP 2.2 Para el año 2018, lograr el 60% de cumplimiento de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de forma socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	OCP 3.2 Para el año 2018, contar con un 40% de la plana docente especializada en enseñanza preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	OCP 4.2 Para el año 2018, lograr el 70% de integración tecnológica. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	OCP 5.2 Para el año 2019, incrementar la rentabilidad de la organización al 33%. Actualmente, la rentabilidad es de 27%.			
<p>Perspectiva Clientes</p> <p>OCP 3.1: Indicador: Número de docentes especializados año 2016/Número total de docentes del Colegio año 2016</p> <p>OCP 3.2: Indicador: Número de docentes especializados año 2018/Número total de docentes del Colegio año 2018</p> <p>OCP 3.3: Indicador: Número de docentes especializados año 2020/Número total de docentes del Colegio año 2020</p>	OCP 1.3 Para el año 2018, extender la participación en el mercado hasta el 25%. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.	OCP 2.3 Para el año 2020, alcanzar el cumplimiento del 100% de la propuesta educativa "Liderazgo Total", desarrollada por el colegio Líderes de manera socialmente responsable. Actualmente, su aplicación es del 10%.	OCP 3.3 Al año 2020, cubrir el 60 % de la plana docente del colegio Líderes con personal especializado en docencia preuniversitaria. Al 2015, se cuenta con un 14%.	OCP 4.3 Para el año 2020, concluir con la integración tecnológica del 100%. Al año 2014, la integración es de 12.5%.	OCP 5.3 Para el año 2020, lograr el 35% de rentabilidad. Actualmente, su rentabilidad es de 27%.			
<p>Perspectiva Financiera</p> <p>OCP 1.1: Indicador: Total matriculados colegio Líderes año 2016/ Total matriculados en colegios preuniversitarios año 2016</p> <p>OCP 1.2: Indicador: Total matriculados colegio Líderes año 2017/ Total matriculados en colegios preuniversitarios año 2017</p> <p>OCP 1.3: Indicador: Total matriculados colegio Líderes año 2018/ Total matriculados en colegios preuniversitarios año 2018</p> <p>OCP 1.4: Indicador: Total matriculados colegio Líderes año 2020/ Total matriculados en colegios preuniversitarios año 2020</p> <p>OCP 5.1: Indicador: ROE</p> <p>OCP 5.2: Indicador: ROE</p> <p>OCP 5.3: Indicador: ROE</p>	OCP 1.4 Para el año 2020, lograr la participación del 30% del mercado. Al 2014, la participación de mercado, según el número de matriculados, fue del 10.13%.							
	Recursos							
	Estructura Organizacional							
	Planes Operacionales							

- Iniciar con carácter de urgencia la construcción del colegio Líderes, debido al escenario planteado en el presente planeamiento estratégico.

9.4 Futuro del Colegio Líderes

El planeamiento estratégico aplicado, desarrollado para el colegio Líderes, garantiza el éxito del colegio mediante la diferenciación. Esto se logrará a través del mejoramiento de las cuatro dimensiones de la propuesta educativa propia “Liderazgo Total”, que permitirá el desarrollo académico e integral de sus alumnos.

Asimismo, el colegio Líderes estará en la capacidad de hacer frente a la incursión de grupos empresariales que posean mayor capacidad de inversión. Esto podrá lograrse mediante el desarrollo de nichos de mercado, así como con la mejora en cuanto a la calidad académica impartida por docentes, quienes serán especializados y estarán equipados con las mejores herramientas académicas.

Para finalizar el desarrollo del presente plan estratégico, debe indicarse que la expansión del mercado iniciará con la inauguración de las filiales en Madre de Dios y Apurímac. Este hecho implica, a su vez, una mayor participación de mercado y un incremento sostenido de la rentabilidad en el largo plazo.

Referencias

- Calderón, R., Sumarán, R., Chumpitaz, J. L., & Campos, J. P. (2011). *Educación ambiental: Aplicando el enfoque ambiental hacia una educación para el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Gobierno Regional de Huánuco.
- Colegio Líderes. (2015). *Organigrama* [Documento interno]. Cusco, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Educación [CNE]. (2007). *Proyecto educativo nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Corporación Pamer (2014a). *Historia*. Recuperado de <http://pamer.edu.pe/corporacion/node/3>
- Corporación Pamer (2014b). *Home*. Recuperado de <http://pamer.edu.pe/corporacion/>
- Corporación Pamer (2014c). *Premio Excelencia a los colegios Pamer Piura*. Recuperado de <http://pamer.edu.pe/corporacion/noticias/premio-excelencia-los-colegios-pamer-piura>
- Corporación Pamer (2014d). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://pamer.edu.pe/corporacion/quienes-somos>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Dirección Regional de Educación del Cusco [DREC]. (2007). *Proyecto educativo regional Cusco PER - CUSCO al 2021*. Cusco, Perú: COPARE.
- Dirección Regional de Educación Cusco [DREC]. (2015). *Áreas: Funciones que desempeña*. Recuperado de <http://www.drecusco.gob.pe/areas/control-institucional/oficina-de-control-institucional.html>
- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2013). *Indicadores 2012 y tendencias: Gasto público en educación como porcentaje del PBI*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2015a). *Número de matriculados de los colegios preuniversitarios del Cusco*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>
- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2015b). *Tasa de crecimiento del sector preuniversitario del Cusco*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie;jsessionid=29ee1b2aab641eb904aac733e9d8>
- Gamarra, L. F. (2013, 28 de enero). El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Población censada, según departamento y año censal*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Principales indicadores macroeconómicos: Cuentas nacionales anuales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Índice Temático: Gasto en el sector educación*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/expenditure-of-education-sector/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estadísticas: Gasto destinado al sector educación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Series nacionales: Matrícula escolar de 6 a 11 años escolarizada, sector privado*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Series nacionales: Matrícula escolar de 6 a 11 años escolarizada, sector público*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Series nacionales: Población censada total*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). *Series nacionales: Producto bruto interno*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño curricular nacional de educación básica regular*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Wanchaq. (2015). *Servicio al ciudadano y empresas: Trámites administrativos*. Recuperado de http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/bus/preClaTraInstitucion.asp?ent_nom=Municipalidad%20Distrital%20de%20WANCHAQ&id_entidad=10951
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros (2012, diciembre). Conflictos sociales según tipo. *Willaqniki*, 12(1), 21-31.
- Organización Educativa Trilce. (2015a). *Propuesta educativa*. Recuperado de <http://www.trilce.edu.pe/nosotros/propuesta.php>
- Organización Educativa Trilce (2015b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.trilce.edu.pe/nosotros/>

- Organización Educativa Trilce. (2015c). *Solucionarios*. Recuperado de <http://www.trilce.edu.pe/solucionarios/>
- Organización Educativa Trilce. (2015d). *Trabaja con nosotros*. Recuperado de <http://trilce.aptitus.com>
- Perú - Diseño curricular nacional de educación regular. (2009, 07 de marzo). *OEI Noticias*. Recuperado de <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article4533>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Resolución Ministerial N° 0667-2005-ED. Aprueba el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Ministerio de Educación del Perú (2005).
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4a ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (2015a). *Reglamento de Admisión*. Recuperado de <http://admission.unsaac.edu.pe/index.php?id=rules>
- Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. (2015b). *Resultados de exámenes anteriores*. Recuperado de <http://admission.unsaac.edu.pe/index.php?id=resultados>

Apéndice A: Balance General Promotora Educativa Líderes del Cusco S.R.L.

(Al 31 de diciembre del 2013)

A c t i v o		Pasivo y Patrimonio	
Activo corriente	S/.	Pasivo corriente	S/.
Caja y bancos (Tabla C1).	12,068	Tributos por pagar (Tabla C9).	20,778
Cuentas por cobrar comerciales (Tabla C2).	30,874	Cuentas por pagar comerciales (Tabla C10).	0
Cuentas por cobrar diversas (Tabla C3).	20,000	Otras cuentas por pagar (Tabla C11).	0 20,778
Existencias (Tabla C4).	7,500		
Otras Cuentas por cobrar (Tabla C5).	0 70,442		
		Pasivo no corriente	
		Otras Cuentas por Pagar (Tabla C11).	80,000
			0 80,000
Activo no corriente		Patrimonio	
Intangibles (Tabla C6).	28,000	Capital Anexo (Tabla C12).	112,000
Activo fijo neto (Tabla C7).	146,112	Resultados acumulados	0
Cargas diferidas (Tabla C8).	49,432 223,544	Resultados del ejercicio	81,208 193,208
Total activo	293,986	Total pasivo y patrimonio	293,986

**Apéndice B: Estado de Ganancias y Pérdidas de Promotora Educativa Líderes del
Cusco S.R.L.**

(Al 31 de Diciembre del 2013)

Ventas Netas	935,425
(-) Costo de Ventas	-
Remanente bruto	935,425
(-) Gastos de Ventas	-181,205
Gastos de	
(-) Administrativos	-638,209
Remanente de operación	116,011
(-) Cargas Excepcionales	-
(-) Cargas Financieras	-
Renta de Tercera	
(-) Categoría	-34,803
Resultado del ejercicio	81,208