

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para Líderes en Gastronomía, Hotelería y

Turismo Ligahtur SCRL

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ivonne Violeta Hinojosa Misme

Rocio Huaycochea Esquivel

Asesor: Carlos Agüero Olivos

Surco, agosto de 2019

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores de la maestría, por los conocimientos impartidos, por la dedicación en la enseñanza y por sus buenos consejos.

A nuestro asesor, el profesor Carlos Eduardo Agüero Olivos por el soporte continuo en el desarrollo del plan estratégico.

A la junta de socios de la empresa Ligahatur SCRL, quienes han hecho posible el desarrollo del plan estratégico brindándonos la información pertinente y apoyando el proceso estratégico en cada una de las etapas.

A todos nuestro eterno agradecimiento y aprecio.

Dedicatorias

A Dios, a mi esposo César por su apoyo y amor incondicional, a mis padres, hermanos y a mi adorada sobrina por ser presentes de vida.

Violeta

A mi hijo Marcelo quién me motiva y me hace querer ser mejor persona cada día, por su comprensión en los momentos que no pudimos estar juntos durante este reto. A mis padres por su amor y a mi hermano por ser mi soporte y mi ejemplo a seguir.

Rocío

Resumen Ejecutivo

En el presente plan estratégico para la empresa Ligahtur SCRL 2019 – 2029 se analizaron los aspectos externos e internos de la industria de la Educación Superior Tecnológica reconociendo claramente la urgencia de vincular las carreras tecnológicas con el sector productivo de la región. La industria en la que se encuentra la empresa Ligahtur SCRL actualmente está promoviendo reformas enfocadas a la calidad y a la competitividad, se encuentra en un mercado atractivo por lo que se requiere de una planificación a largo plazo con herramientas eficientes para aprovechar el entorno. Por esta razón se plantearon estrategias siguiendo la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico según D'Alessio (2016), con el fin de que la empresa logre un posicionamiento dentro del mercado y desarrolle su competitividad a través de la productividad asegurando su sostenibilidad enmarcado en la visión, misión, valores y código de ética, estos son los cuatro componentes que marcan la brújula para el presente plan y se desarrollaron cumpliendo los criterios de evaluación, a través de la socialización de estos componentes con todos los colaboradores para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

La empresa Ligahtur tiene como recurso más valioso a los colaboradores, quienes son pieza fundamental para la ejecución de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos. Se ha recomendado principalmente el desarrollo de nuevas carreras profesionales vinculadas al sector productivo, a fin de obtener un incremento en las ventas, mejorando los márgenes de rentabilidad y atendiendo las necesidades de los clientes a través de una educación de calidad. Para que la empresa Ligahtur SCRL logre un desempeño superior y un incremento en el valor agregado aplicará la estrategia genérica competitiva de enfoque en diferenciación, cuyo objetivo estratégico es el segmento de mercado y la exclusividad percibida, asimismo se ha identificado cuatro ventajas competitivas que se logran a través de la productividad, las cuales se deben potenciar y aprovechar para la apertura de las nuevas carreras.

Abstract

In the following strategic plan for the company Ligahtur SCRL 2019 – 2029 were analyzed internal and external aspects from the Technological Higher Education industry, clearly recognizing the necessity to link technological careers to the region's production sector. The industry in which the company Ligahtur SCRL is currently at, is promoting reforms focused in the quality and competitiveness, it is an appealing market, and therefore, a long-term planning is needed along with efficient tools to seize the environment. This is why strategies following the methodology of the sequential model from the strategic process according to D'Alessio (2016) were proposed in order for the company to achieve a position inside the market and develop its competitiveness by productivity, and so, ensuring its sustainability framed in the vision, mission, values and ethic code, these are the four components for this plan to follow, and were developed by meeting evaluation criteria through socialization of these components with all participants, in order to strengthen the organizational culture of the company.

Ligahtur has as the most valuable resource its participants, who are key parts to execute the strategies that allow to achieve objectives. It has been mainly recommended the development of new professional careers linked to the production sector in order to attain an increase in sales, improving profit margins and meeting customers' needs by means of a quality education. In order for Ligahtur SCRL to obtain a higher performance and an increase in the added value, it will apply the generic competitive strategy of differentiation approach, which strategic objective is the market sector and the perceived exclusivity, also it has been identified four competitive advantages that can be achieved by means of productivity, which need to be empowered and seized to open new careers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Empresa Ligahtur SCRL.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	10
2.3. Misión	11
2.4. Valores	13
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en Ligahtur SCRL	32
3.2. Análisis Competitivo del País	33
3.2.1. Condiciones de los factores	33
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	40
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	40

3.2.5. Influencia del análisis en Ligahtur SCRL	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	42
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	43
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	50
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5. Ligahtur SCRL y sus Competidores	56
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	57
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	59
3.6. Ligahtur SCRL y sus Referentes	60
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	61
3.8. Conclusiones	62
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	63
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	63
4.1.1. Administración y gerencia (A)	63
4.1.2. Marketing y ventas (M)	65
4.1.3. Operaciones y logística e Infraestructura (O).....	66
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	67
4.1.5. Recursos humanos (H)	71
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	72

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	73
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	74
4.3. Conclusiones	74
Capítulo V: Intereses de Ligahtur SCRL y Objetivos de Largo Plazo	76
5.1. Intereses de Ligahtur SCRL	76
5.2. Potencial de Ligahtur SCRL	77
5.3. Principios Cardinales de Ligahtur SCRL (MIO)	77
5.4. Matriz de Intereses de Ligahtur SCRL (MIO)	78
5.5. Objetivos de Largo Plazo	79
5.6. Conclusiones	80
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	81
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	81
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	84
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	88
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	89
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	90
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9. Matriz de Ética (ME)	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	96
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	96
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	97
6.13. Conclusiones	100
Capítulo VII: Implementación Estratégica	101

7.1. Objetivos de Corto Plazo	101
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	103
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	103
7.4. Estructura Organizacional de la Empresa Ligahtur SCRL	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	106
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio.....	107
7.8. Conclusiones	108
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	109
8.1. Perspectivas de Control.....	109
8.1.1. Aprendizaje interno	109
8.1.2. Procesos.....	109
8.1.3. Clientes	110
8.1.4. Financiera	110
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	110
8.3. Conclusiones	110
Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Ligahtur SCRL.....	112
9.1. Análisis Competitivo de la Empresa Ligahtur SCRL	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Ligahtur SCRL.....	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Empresa Ligahtur SCRL.....	115
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	116
9.5. Conclusiones	116
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	117
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	117

10.2. Conclusiones Finales.....	117
10.3. Recomendaciones Finales	118
10.4. Futuro de la Empresa Ligahtur SCRL.....	119
Referencias.....	122
Apéndice A: Entrevista a Socio y Administradora Ligahtur	129
Apéndice B: Estados financieros Ligahtur.....	133



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Institutos de Educación Superior Tecnológica en la Región Cusco</i>	5
Tabla 2	<i>Propuesta de Visión para el IESTP Blue Ribbon International Cusco</i>	11
Tabla 3	<i>Propuesta de Misión para el IESTP Blue Ribbon International Cusco</i>	12
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 5	<i>Estructura de la Población de Acuerdo a Edad y Género</i>	17
Tabla 6	<i>Población y Tasa de Crecimiento en Perú (Miles de Habitantes)</i>	17
Tabla 7	<i>Tasa Anual de Crecimiento del PBI Real (en %)</i>	19
Tabla 8	<i>PBI por Sectores Productivos 2010 - 2016</i>	22
Tabla 9	<i>Calificación de Grado de Inversión</i>	23
Tabla 10	<i>Resultados Generales del Ranking Digital Mundial 2018.</i>	24
Tabla 11	<i>Índice de Competitividad Global 2017 -2018 Infraestructura</i>	34
Tabla 12	<i>Índice de Competitividad Global de Viajes y Turismo 2015-2017</i>	35
Tabla 13	<i>Índice de Competitividad de viajes y turismo 2015-2017 Recurso Humano</i>	35
Tabla 14	<i>Índice de Competitividad Global 2017 -2018 Mercado Laboral</i>	36
Tabla 15	<i>Indicadores del Pilar Recurso Humano y Mercado Laboral</i>	36
Tabla 16	<i>Variación del PBI y Demanda Interna</i>	37
Tabla 17	<i>Estructura de la Población de Acuerdo a Edad y Género</i>	47
Tabla 18	<i>Índice de Competitividad Global – Perú 2017 -2018.</i>	47
Tabla 19	<i>Índice de competitividad Global – Perú 2017 -2018</i>	48
Tabla 20	<i>Tasa de la Educación Superior de la Población de 17 a 24 Años de Edad</i>	49
Tabla 21	<i>Indicadores de Innovación para Perú</i>	51
Tabla 22	<i>Seguimiento del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2014</i>	53
Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	55
Tabla 24	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	61

Tabla 25	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	62
Tabla 26	<i>Auditoria a la Administración y Gerencia de Ligahtur SCRL</i>	65
Tabla 27	<i>Auditoria a Marketing y Ventas de Ligahtur SCRL</i>	66
Tabla 28	<i>Auditoria a Operaciones, Logística e Infraestructura de Ligahtur SCRL</i>	67
Tabla 29	<i>Auditoria a Finanzas y Contabilidad de Ligahtur SCRL</i>	70
Tabla 30	<i>Auditoria a Recursos Humanos de Ligahtur SCRL</i>	72
Tabla 31	<i>Auditoria a Sistemas de Información y Comunicaciones de Ligahtur SCRL</i>	73
Tabla 32	<i>Auditoria a Tecnología, Investigación y Desarrollo de Ligahtur SCRL</i>	75
Tabla 33	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	75
Tabla 34	<i>Matriz de Intereses de la Empresa Ligahtur SCRL (MIO)</i>	79
Tabla 35	<i>Matriz FODA de la Empresa Ligahtur SCRL</i>	83
Tabla 36	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	85
Tabla 37	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	92
Tabla 38	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	94
Tabla 39	<i>Matriz Rumelt (MR)</i>	95
Tabla 40	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	96
Tabla 41	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	97
Tabla 42	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	98
Tabla 43	<i>Matriz de Estrategias Vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS)</i>	99
Tabla 44	<i>Matriz de Asignación de Recursos</i>	104
Tabla 45	<i>Estrategias Versus Políticas</i>	105
Tabla 46	<i>Tablero de Control Balanceado de la Empresa Ligahtur SCRL</i>	111
Tabla 47	<i>Plan Estratégico Integral para la Empresa Ligahtur SCRL</i>	121

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Educación superior en el Perú.....	3
<i>Figura 2.</i>	Educación superior no universitaria.....	4
<i>Figura 3.</i>	Perú: llegada de turistas internacionales (en millones y Var. % anual).....	7
<i>Figura 4.</i>	Índice de competitividad de viajes y turismo 2017.	8
<i>Figura 5.</i>	Área comparativa de superficie terrestre Perú - USA.....	18
<i>Figura 6.</i>	Evolución de la distribución de la población cesada por región.....	18
<i>Figura 7.</i>	PBI a paridad de poder de compra países Latinoamericanos (PPA).	20
<i>Figura 8.</i>	Composición del PBI por sectores económicos 2019.....	21
<i>Figura 9.</i>	Resultados (posiciones) generales y por factor para Perú 2014-2018.	23
<i>Figura 10.</i>	Demanda interna y PBI	38
<i>Figura 11.</i>	Alumnos matriculados en educación superior tecnológica 2016.....	39
<i>Figura 12.</i>	Proyectos adjudicados y por adjudicar.	44
<i>Figura 13.</i>	Perfil de evolución de tasas brutas de natalidad, mortalidad otros.....	46
<i>Figura 14.</i>	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	56
<i>Figura 15.</i>	Matriz PEYEA de la empresa Ligahtur SCRL.	86
<i>Figura 16.</i>	Posición de la participación de mercado relativo Ligahtur SCRL.....	87
<i>Figura 17.</i>	Matriz Interna Externa de Ligahtur SCRL.....	88
<i>Figura 18.</i>	Matriz Gran Estrategia de Ligahtur SCRL	89
<i>Figura 19.</i>	Organigrama propuesto para Ligahtur SCRL	106
<i>Figura 20.</i>	Índice de competitividad regional Perú 2019	113
<i>Figura 21.</i>	Índice de competitividad regional Perú 2019	114
<i>Figura 22.</i>	Cuadro pictográfico de Ligahtur SCRL.....	120

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.

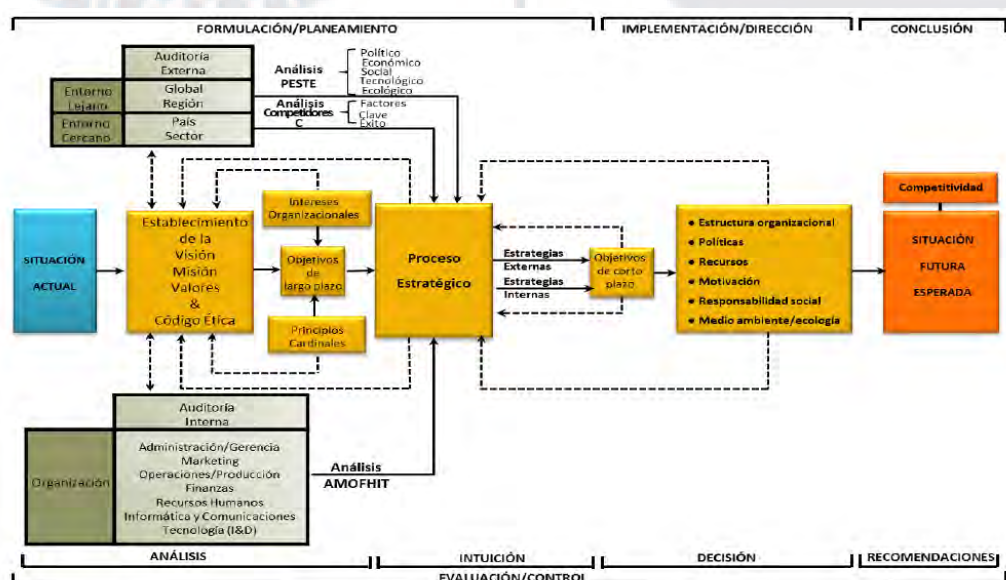


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también 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 compete, 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, MEFE, 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, forman 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Capítulo I: Situación General de la Empresa Ligahtur SCRL.

En este primer capítulo se detallan aspectos relevantes sobre la educación superior tecnológica privada, dentro de la industria educativa vinculada a la industria del turismo y la hospitalidad; con el fin de afianzar el desarrollo del Plan estratégico para la empresa Ligahtur SCRL proyectado a 10 años (2019 – 2029).

1.1. Situación General

La Constitución Política del Perú refiere que el fin supremo para lograr el desarrollo de la persona humana es la educación, el Estado garantiza el derecho a la educación y a la enseñanza, la educación contribuye al desarrollo de la persona y del país fundamentalmente. El crecimiento económico de un país se determina por el nivel de inversión en educación que el Estado aporta para sus ciudadanos, desde el punto de vista económico es invertir en el crecimiento y desarrollo de una nación, la cuál es la decisión más inteligente (Banco Mundial, 2018, p. 23).

De acuerdo a la información del Ministerio de Educación [MINEDU] (2016), el fin de la educación superior es contribuir al desarrollo del país, brindando una oferta educativa de calidad y el equilibrio entre la oferta formativa y demanda laboral (Normas Legales, 2016). Asimismo los institutos de educación superior en el país ponen especial atención a la formación de carácter técnico que integra el saber del conocimiento teórico e instrumental, con la finalidad de cumplir con las exigencias requeridas por los sectores productivos (Ley del Congreso de la República del Perú 30512, 2016, p. 1).

En los últimos años el sector educación en el Perú ha pasado por cambios en los sistemas educativos, según la actual ministra de educación Flor Pablo, quién mencionó a su ingreso a dicho ministerio que en educación no se debe cometer el error de hacer borrón y cuenta nueva, se debe apuntalar lo que esté dando resultados, sin embargo, si existe la necesidad de modificar algo se corregirá (MINEDU, 2019). El compromiso asumido por la

reciente titular del MINEDU, donde parte de sus compromisos con la población es brindar adecuados niveles de calidad educativa donde el individuo pueda desarrollar su potencial, asimismo la actual ministra mencionó que el Perú ha avanzado en cobertura educativa, siendo la calidad un aspecto cualitativo el cuál no se ha trabajado de manera íntegra.

Por lo que la creación de Institutos superiores de excelencia son un necesidad urgente y necesaria para la población en general, ya que la educación representa desarrollo y crecimiento de las naciones, lo que implica desarrollar una educación con los más altos niveles de calidad en las distintas regiones de nuestro país (Instituto Peruano de Administración de Empresas [IPAE], 2018).

Dentro de la práctica educativa, el concepto de la calidad obró siempre como una fuerza aspiracional poderosa, animando a actores e instituciones a superar sus propios límites, ya sea a través de la innovación en formatos y prácticas de enseñanza, como en la calidad de los contenidos generados para apuntalar dinámicas de aprendizajes significativo. (Segura, 2017, p.1).

En cuanto al marco regulatorio, la Ley 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos de Educación Superior [IES] y escuelas de Educación Superior [EES] públicos y privados. La Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior (Ley 29394, 2009), Regula la educación superior no universitaria. Las escuelas e institutos que comprenden la presente norma son: (a) Institutos y escuelas de educación superior pedagógica, (b) Institutos y escuelas de educación superior tecnológica, (c) Institutos y escuelas superiores de formación artística y (d) otras escuelas e institutos superiores (MINEDU, 2018).

Según información publicada por IPAE, 2018 en el entregable final del CADE Educación 2018 se presenta en la Figura 1, la oferta educativa superior no universitaria

estaría conformado por más de 1000 escuelas e institutos superiores que atienden a cerca de medio millón de estudiantes y una cantidad aproximada de 1628 Centros de Educación Técnico Productivas [CETPRO] que son requeridos por más de 254 mil estudiantes.

Cabe mencionar que “el modelo de educación superior que existe en el Perú no responde a lo que hoy se necesita, se requiere una nueva educación superior que no forme solo para las demandas actuales, sino que también se proyecte para un horizonte temporal amplio, en el caso de los institutos de educación superior se requiere innovar y renovar, dirigiendo el foco de atención a la formación práctica articulada al ámbito del trabajo y a las demandas del entorno (IPAE, 2018).



Figura 1. Educación superior en el Perú.

Tomado de “Cade Educación 2018: Transformemos el sistema educativo ¡ya!” por Ipaee, 2018 (<https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2018/12/CADE-Educacion-2018-final.pdf>).

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privada [IESTP] Blue Ribbon International Cusco, con razón social Líderes en Gastronomía, Hotelería y Turismo [Ligahtur SCRL], con RUC 20564355578, es una Institución encargada de formar profesionales técnicos altamente calificados en la Carrera Profesional de Gastronomía y Arte Culinario, relacionado con las actividades económicas, productivas y de servicios en la región Cusco, depende en el aspecto técnico pedagógico de la Dirección Nacional de Educación Superior y Técnico Profesional [DINESUTP] y administrativamente depende de la Dirección Regional de Educación Cusco [DREC].

El IESTP Blue Ribbon International Cusco fue creado en cumplimiento a la Resolución Ministerial R.M. N° 0219-2011 en fecha 27 de mayo del 2011, para ofrecer la carrera profesional técnica de gastronomía y arte culinario, con el cumplimiento de seis semestres académicos práctico presenciales, los cuales tienen una duración de tres años, concluyendo la carrera se otorga el título a nombre de la Nación como Profesional Técnico en Gastronomía y Arte Culinario. Asimismo el departamento de Cusco cuenta con 42 Institutos Superior no universitarios ver Figura 2.

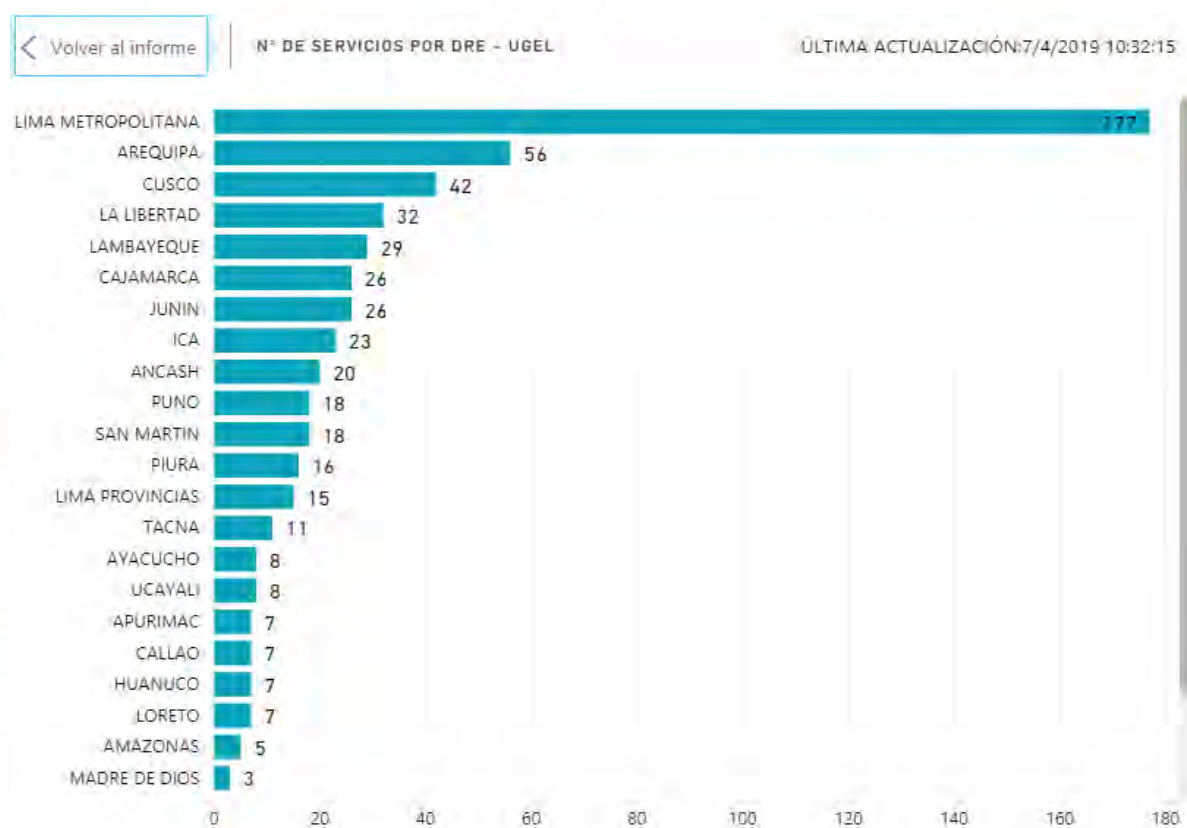


Figura 2. Educación superior no universitaria.

Tomado de "Escale," por Ministerio de Educación del Perú (<http://escale.minedu.gob.pe/>).

Los 42 institutos superiores no universitarios están considerados dentro del área rural, en la modalidad no universitaria de educación presencial escolarizada, siendo la región Cusco el tercer departamento después de Arequipa y Lima con la mayor cantidad de institutos y escuelas de educación no universitaria. En la Tabla 1 se aprecia a las instituciones educativas de modalidad superior tecnológica privada particular en la región Cusco, con cantidad de alumnos, docentes y secciones de acuerdo al Censo Educativo 2018.

Tabla 1

Institutos de Educación Superior Tecnológica en la Región Cusco

Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Departamento / Provincia / Distrito	Alumnos (Censo educativo 2018)	Docentes (Censo educativo 2018)	Secciones (Censo educativo 2018)
1 Khipu	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	3429	137	114
2 Luis Pasteur	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	244	9	12
3 Real San Felipe	ST	PP	Cusco / Cusco / San Sebastián	241	22	15
4 Americana del Cusco	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	1359	36	61
5 Didascalio Cristo Rey	ST	PIB	Cusco / Cusco / Santiago	265	20	13
6 Igatur	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	120	9	6
7 Abaco Cusco	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	48	4	5
8 Antonio Raimondi	ST	PP	Cusco / Cusco / San Jerónimo	191	8	12
9 Antonio Lorena	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	3080	45	69
10 Esitur International	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	28	7	2
11 Ccapac	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	1	1	1
12 Canchis	ST	PP	Cusco / Canchis / Sicuani	945	24	36
13 Instituto del Valle Arariwa	ST	PP	Cusco / Urubamba / Urubamba	224	17	12
14 Urusayhua	ST	PP	Cusco / La Convención / Santa Ana	737	44	34
15 Ambrossia - Cusco	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	269	13	7
16 San Francisco	ST	PP	Cusco / Canchis / Sicuani	125	4	12
17 San Francisco	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	57	3	5
18 Virgen de Copacabana	ST	PP	Cusco / Espinar / Espinar	627	10	20
19 Latino del Cusco	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	730	19	22
20 Camisea	ST	PP	Cusco / La Convención / Santa Ana	144	11	6
21 Tuinen Star	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	2658	86	100
22 Del Cusco - Anta	ST	PP	Cusco / Anta / Anta	93	6	8
23 Finanzas y Comercio	ST	PP	Cusco / Cusco / Cusco	176	6	8
24 Regional del Cusco	ST	PP	Cusco / Canchis / Sicuani	766	37	31
25 Signos de Fe	ST	PP	Cusco / La Convención / Santa Ana	493	14	25
26 Blue Ribbon International Cusco	ST	PP	Cusco / Cusco / Wanchac	268	10	12
27 Cetcoi	ST	PP	Cusco / La Convención / Santa Ana	147	12	6
28 Interoceánico	ST	PP	Cusco / Cusco / San Sebastián	35	5	1
29 Politécnico del Sur	ST	PP	Cusco / Espinar / Espinar	134	10	6
30 Instituto de Ciencias Empresariales	ST	PP	Cusco / La Convención / Pichari	127	15	5
31 La Molina	ST	PP	Cusco / Canchis / Sicuani	100	14	5
32 Chio Lecca	ST	PP	Cusco / Urubamba / Yucay			

Nota. Adaptado de Escala "Estadística de la calidad educativa", por MINEDU, 2018 (<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>).

El IESTP Blue Ribbon International Cusco está vinculado a la industria del turismo y la hospitalidad específicamente al sector terciario por la carrera profesional de gastronomía y arte culinario que ofrece en su programa de estudios, por lo que se destaca que el turismo se ha convertido en un pilar de las economías, un pasaporte a la prosperidad y una fuerza transformadora para mejorar millones de vidas. El mundo puede y debe aprovechar el poder del turismo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017), lo que permite la creación e interacción social, convirtiéndose en el motor económico el mismo que es importante en varios países, por considerar que no solo impacta al propio sector económico, sino que además influye en los resultados de otros sectores, en la calidad de vida de los habitantes y en su desarrollo social, al igual que en la conservación de los atractivos turísticos (Julca, 2016).

De acuerdo al Barómetro Turístico Mundial, el 2018 las llegadas de turistas internacionales a todo el mundo alcanzó los 1400 millones, rebasando dos años el forecast propuesto y siendo el segundo año más sólido desde 2010 (OMT, 2019). Se presentó el incremento de arribo de turistas por regiones de la siguiente manera: Oriente Medio (+ 10%) y África (+ 7%) lideraron el crecimiento, mientras que las llegadas a Asia y el Pacífico y Europa (ambas + 6%) aumentaron en línea con el promedio mundial, las Américas registraron un crecimiento del 3%. Sobre la base de las tendencias actuales, las perspectivas económicas y el índice de confianza, la OMT prevé un crecimiento del 3% al 4% en las llegadas de turistas internacionales a todo el mundo en 2019.

La llegada de turistas internacionales al Perú bordearía los 4.8 millones durante el 2019, lo que representaría un crecimiento cercano al 10% de acuerdo a la proyección del Banco Scotiabank (ver Figura 3), dicha tasa sería mayor al 8% registrado durante los últimos años y estaría explicada por la realización de varios eventos tales como los Juegos Panamericanos y Para panamericanos Lima 2019 que se llevará a cabo entre julio y agosto el mismo que atraería cerca de 75,000 visitantes, y el desarrollo de la Copa Mundial de fútbol

Sub 17 que se realizará en octubre del presente año (“Llegarán 4.8 millones de turistas internacionales a Perú este año, 10% más que en el 2018,” 2019).



Figura 3. Perú: llegada de turistas internacionales (en millones y Var. % anual). Tomado de “Estudios Económicos Scotiabank,” por Mincetur, 2019.

Por otro lado del reporte de competitividad de Viajes y Turismo del foro económico mundial, Perú ha subido 7 posiciones al 2017, comparado con el 2015 donde se ha identificado futuras oportunidades de desarrollo que muestren condiciones dinámicas de productividad y eficiencia (WEF, 2017).

Se observa en la Figura 4 que el Perú destaca en los siguientes pilares:

- Segundo puesto en Sudamérica en la categoría “Infraestructura de Servicios Turísticos” en la que se califica entre otros aspectos la capacidad hotelera, la disponibilidad de cajeros automáticos y servicios de alquiler de autos.
- Cuarto lugar a nivel mundial en la categoría “Recursos Naturales” en la que se evalúa el número de lugares considerados Patrimonio Natural de la Humanidad (UNESCO), las áreas protegidas y especies conocidas, entre otros.
- Cuarto puesto en Sudamérica en la categoría “Recursos Culturales”, la cual califica el número de lugares considerados Patrimonio Cultural y Cultural Intangible de la Humanidad (UNESCO), entre otros. (WEF, 2017).

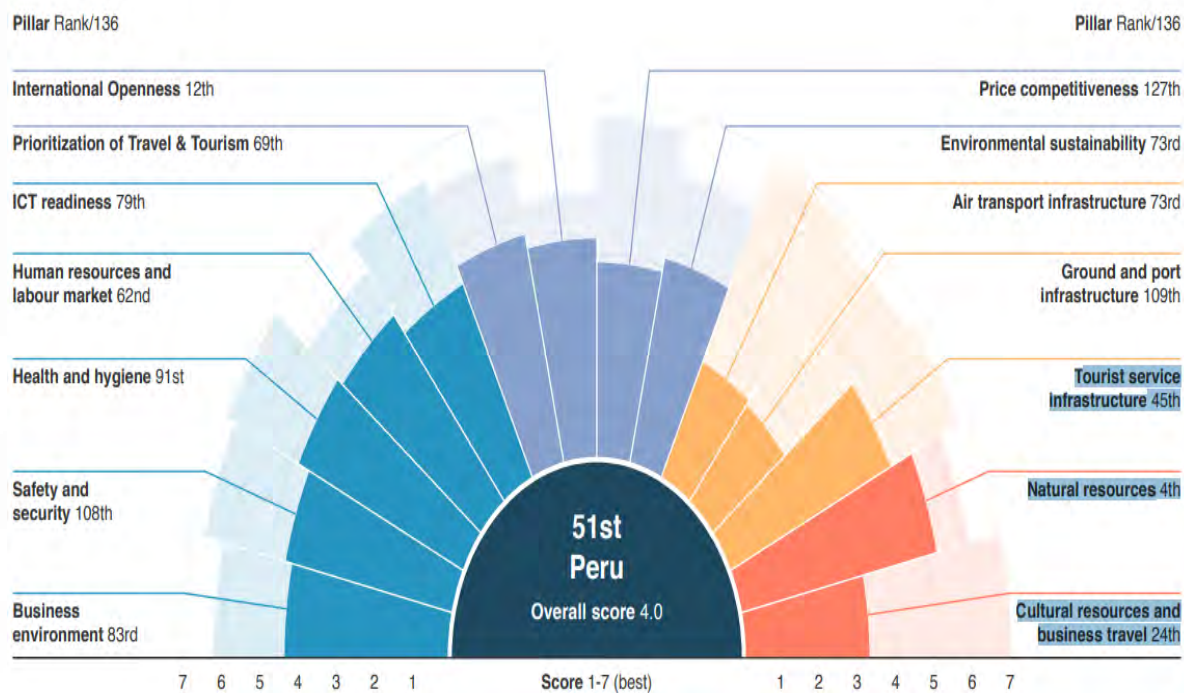


Figura 4. Índice de competitividad de viajes y turismo 2017.
Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017,” WEF 2017
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf).

La Industria del turismo en Cusco ha asumido un rol importante en la económica del departamento, dinamizadora de diversas actividades e integradora de sectores. Es así que el IESTP Blue Ribbon International Cusco, está encaminado a lograr su licenciamiento y acreditación que contribuirá a la optimización de los servicios gastronómicos de la región, afianzando su competitividad, liderazgo y mejora continua de programas de estudio que amplíen el abanico de posibilidades de educación para el sector turismo y el sector productivo.

1.2. Conclusiones

El fin de la educación superior es contribuir al desarrollo del país, brindando una oferta educativa de calidad y el equilibrio entre la oferta formativa y demanda laboral, la Educación Superior Tecnológica Privada viene a ser el motor de desarrollo económico, productivo e integrador para el país, transformador de personas y del desarrollo individual. Sin embargo actualmente el modelo de educación superior en el país no responde a las

demandas del entorno, se requiere una nueva educación superior que no forme solo para las demandas actuales sino que se proyecte para un horizonte temporal amplio. El IESTP Blue Ribbon International Cusco, forma profesionales Técnicos en Gastronomía y Arte Culinario, profesionales que responden a las necesidades del país en un campo de acción amplio para su desenvolvimiento.



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

En este capítulo se enfoca “la brújula” los cuatro elementos del proceso estratégico como son la visión, misión, valores y código de ética, servirán como guía para la elaboración del Plan Estratégico Aplicado (D’Alessio, 2016).

2.1. Antecedentes

En la actualidad, no se ha trabajado un plan estratégico a largo plazo para el IESTP Blue Ribbon International Cusco, autorizado su funcionamiento por el Ministerio de Educación mediante Resolución Ministerial No.0219-2011-ED, donde se aprueba el proyecto de creación del Instituto Blue Ribbon International Cusco, iniciando su operación en el año 2011 en la ciudad del Cusco. El IESTP Blue Ribbon International Cusco cuenta con una visión y misión, sin embargo de acuerdo a la gerencia general los dos componentes del proceso estratégico no cumplen con los criterios para la evaluación de una visión y misión ya que se elaboró con fines netamente administrativos, así también cuenta con valores establecidos los cuales serán replanteados para la realización del presente plan estratégico.

2.2. Visión

La visión actual de la IESTP Blue Ribbon International Cusco es: En el 2021 somos una institución modelo en la formación de profesionales técnicos en gastronomía; licenciada y acreditada a nivel nacional e internacional con liderazgo y calidad de excelencia, que contribuya a la optimización de los servicios gastronómicos de la comunidad, la región y el país dentro de un contexto mundial. Se presenta una propuesta de visión para el IESTP Blue Ribbon International Cusco cumpliendo los criterios para evaluar una visión: En el año 2029 El IESTP Blue Ribbon International Cusco, será la institución superior tecnológica reconocida en formación de seres humanos competitivos a nivel nacional e internacional, con base en la excelencia e innovación, apasionados por el servicio, a través de la creatividad con un alto sentido de respeto por la sociedad y el ambiente (ver Tabla 2).

Tabla 2

Propuesta de Visión para el IESTP Blue Ribbon International Cusco

Visión	(1) Ideología Central	(2) Visión de futuro	(3) Simple Clara y comprensible	(4) Ambiciosa convinciente y realista	(5) Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	(6) Proyectada a un alcance geográfico	(7) Conocida por todos	(8) Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	(9) Una idea clara desarrollada a sobre adónde desear la organización
Visión actual En el 2021 somos una institución modelo en la formación de profesionales técnicos en gastronomía; licenciada y acreditada a nivel nacional e internacional con liderazgo y calidad de excelencia, que contribuya a la optimización de los servicios gastronómicos de la comunidad, la región y el país dentro de un contexto mundial "En el año 2029 El IESTP Blue Ribbon International Cusco, será la institución superior tecnológica reconocida en formación de seres humanos competitivos a nivel nacional e internacional, con base en la excelencia e innovación, apasionados por el servicio, a través de la creatividad con un alto sentido de respeto por la sociedad y el ambiente"	X	P	X	X	P	X	X	X	X
Visión propuesta	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015, 3ra Ed., pp 59-61, Lima, Perú: Pearson.

2.3. Misión

La Misión actual de la institución es: Nuestra misión es formar de manera integral y permanente a profesionales técnicos en Gastronomía basados en una exigente enseñanza práctica, científica, tecnológica y humanística mejorando su competitividad y liderazgo en la sociedad permitiendo elevar el nivel de calidad de profesionales gastronómicos de nuestro

país.

La Misión propuesta para el desarrollo del presente plan estratégico es la siguiente: La misión del IESTP Blue Ribbon International Cusco, es brindar una educación superior tecnológica que forme profesionales de calidad para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional aplicando tecnologías en la investigación e innovación, orientados al mejoramiento económico, social y ambiental del país (ver Tabla 3).

Tabla 3

Propuesta de Misión para el IESTP Blue Ribbon International Cusco

Misión	(1) Clientes – Consu midores	(2) Productos : Bienes o servicios	(3) Mer ca dos	(4) Tecn ologías	(5) Objetivo supervivencia, crecimiento y rentabilidad	(6) Filo sofi a	(7) Auto concep to	(8) Preocupa ción por la imagen pública	(9) Preocu pación por los emplea dos
Misión Actual	P	P	X	X	X	X	X	P	X
Misión propuesta	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015, 3ra Ed., pp 61-63, Lima, Perú: Pearson

2.4. Valores

Los valores actuales de la institución son los siguientes:

- Pasión
- Compromiso
- Humildad
- Disciplina
- Respeto

Los valores propuestos para el plan estratégico son los siguientes:

1. Excelencia: El enfoque en todas las actividades hacia el cliente interno y externo que se realicen, deben buscar la excelencia en la calidad del proceso y resultados.
2. Pasión por el servicio: Se interpreta como el compromiso adoptado para la realización de actividades a través de acciones y actitudes que impulsen el espíritu del servicio.
3. Respeto social ambiental: Nos obliga a mantener una conducta acorde a las nuevas tendencias de sostenibilidad, sensibilización y menor impacto al medio, buscando la protección a las personas, su dignidad e inclusión.
4. Innovación: Se manifiesta en la búsqueda, investigación y promoción a través de la creatividad para incrementar el valor del producto.

2.5. Código de Ética

El IESTP Blue Ribbon International Cusco actualmente carece de un código de ética que rija las conductas del buen vivir organizacional, para el presente plan estratégico se propone el siguiente código de ética basado en las siguientes premisas:

1. Fomentar la excelencia a través de la calidad educativa
2. Compromiso con el desarrollo económico y social del país

3. Propiciar la accesibilidad de educación superior tecnológica sin discriminación
4. Hacer uso coherente y adecuado de las leyes vigentes que regulan los institutos y escuelas superiores tecnológicas
5. Compromiso sostenible con el ambiente
6. Propiciar el buen vivir, a través de la tolerancia y respeto frente a la diversidad cultural
7. Rechazo a cualquier acto de corrupción, asumiendo la honestidad como valor fundamental

2.6. Conclusiones

El IESTP Blue Ribbon International Cusco, actualmente carece de un plan estratégico que guíe a la gerencia general en el largo plazo, sin embargo, el enfocar estos cuatro componentes como brújula para la elaboración del presente plan estratégico, servirán de base para un adecuado planeamiento de la propuesta estratégica.

Los cuatro componentes propuestos en el presente plan estratégico para el IESTP Blue Ribbon International Cusco, cumplen con los criterios de evaluación según el libro de D'Alessio (2016). Esta información ha sido socializada, trabajada y elaborada en conjunto con la junta de accionistas, gerencia general, colaboradores, alumnos, proveedores y otros actores.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa comprende el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo del Perú y el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE). Los resultados de estos análisis serán los insumos para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). El análisis de la organización y sus competidores más el análisis PESTE permiten la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) (D'Alessio, 2016).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1978) analizó las relaciones entre naciones en tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2016), los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de ser alcanzados. Estos intereses pueden ser comunes u opuestos. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el año del Bicentenario del Perú elaborado por CEPLAN (2011) está basado en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

El Acuerdo Nacional contempla 31 políticas de Estado, agrupadas en cuatro ejes temáticos y el Plan Bicentenario define seis ejes estratégicos, es así de los diversos ejes y políticas desarrolladas por el CEPLAN (2011), se establecen los principales intereses nacionales para lograr los objetivos como nación. Por lo que en la Tabla 4 se aprecia los intereses nacionales.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa Nacional	Chile (-) Ecuador (-)		Argentina (+)	México (+)
2.- Desarrollo Económico		EEUU (+)	Bélgica (+) Chile (-) México (+)	Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+)
3.- Lucha contra la corrupción		Brasil (+) Colombia (+) Argentina (+)		Venezuela (-)
4.- Generación de Empleo			Inglaterra (+) Venezuela (-)	Argentina (+) Canadá (+)
5.- Educación de calidad		EEUU (+) Chile (+) Alemania (+)	España (+)	Indonesia (+)

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México. Pearson
Los intereses opuestos (-) / intereses comunes (+)

3.1.2. Potencial nacional

Se identificará los factores de fortaleza y debilidad del país, analizando los siguientes dominios:

Demográfico. De acuerdo a información de la Agencia Central de Inteligencia CIA (2018), la población peruana estimada a julio del 2018 fue de 31’331,228 habitantes, ocupando el puesto 44 de 238 países en población a nivel mundial superados por Argentina en el puesto 31, Brasil en el puesto cinco, asimismo las proyecciones de la población Peruana según el INEI (2017), para el año 2020 será de 33’315,000 habitantes y las estimaciones al 2050 será de 40’111,393 donde el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33% (ver Tabla 5 y Tabla 6). De acuerdo al grupo étnico, la población peruana es considerada multirracial teniendo los siguientes porcentajes: (a) mestizo (mezcla amerindia y blanca) 60.2%, (b) amerindia 25.8%, (c) blanca 5.9%, (d) afro descendiente 3.6%, (e) otros (incluye la ascendencia china y japonesa) 1.2%, (f) no especificada 3.3% (CIA, 2017).

Tabla 5

Estructura de la Población de Acuerdo a Edad y Género

Población de Acuerdo a Edad y Género					
Edad	0-14	15-24	25-54	55-64	>65
%	21.01%	17.96%	40.47%	7.95%	7.61%
Varón	4'147,404	2'820,562	6'081,748	1'201,272	1'125,850
Mujer	4'001,069	2'806,280	6'597,405	1'289,734	1'259,904

Nota. Adaptado de "The World Fact Book," por Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2018 (<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>).

Lima en la actualidad es el departamento con mayor concentración de habitantes, supera los 9.9 millones y representa el 31.7% de la población total, seguido por la Libertad con poco más de 1.8 millones y representa el 5.98%, Piura con 1.8 millones de habitantes que representan el 5.9% del total de la población. Cusco actualmente tiene una población de 1'324,371 habitantes que representa el 4.21%. El departamento de Cusco cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 765,912 personas, según el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP, 2016).

Tabla 6

Población y Tasa de Crecimiento en Perú (Miles de Habitantes)

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7023	10420	14122	17762	22639	28221	29798	33149	40111
Periodo		1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2011	2011-2021	2021-2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo		1.90%	2.80%	2.60%	2.00%	1.60%	1.10%	1.10%	0.66% 2050:0.33%

Nota: Adaptado de "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

Geográfico. Perú geográficamente se encuentra ubicado en Sudamérica en la parte central y occidental de América del Sur, por su ubicación geográfica el puerto del Callao es uno de los puertos con mayor movimiento a nivel del cuadrante sur oriental de la cuenca del pacífico. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Brasil y Bolivia, y por el oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con un área total de 1'285,216 km² lo que representa el 0.87% del total planeta, siendo Perú ubicado en el puesto 21 de 258 países en relación a porcentaje geográfico territorial, Asimismo el punto más elevado es el

Nevado de Huascarán con 6,746 m.s.n.m. según información de la Agencia Central de Inteligencia (CIA, 2019). El Perú en tamaño geográfico (ver Figura 5) es casi el doble del tamaño del Estado de Texas en USA y es más pequeño que Alaska.

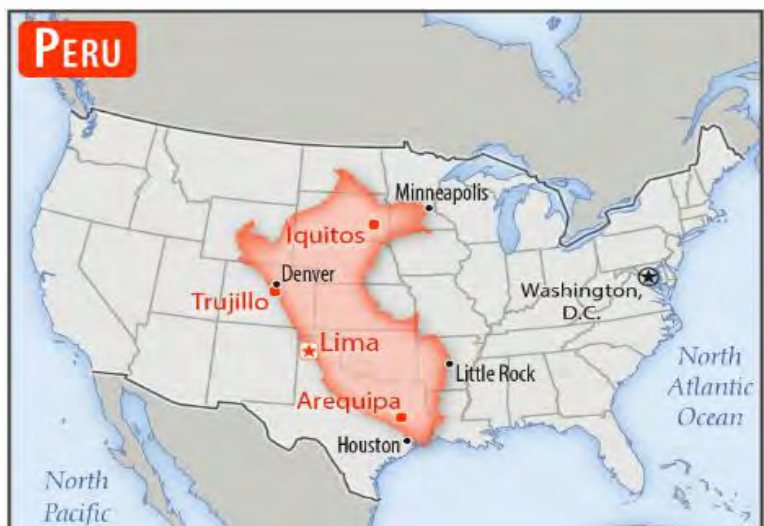


Figura 5. Área comparativa de superficie terrestre Perú - USA
Tomado de “The World Factbook,” por CIA, 2019
(<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>).

Está dividido geográficamente por: (a) Región Costa, con un 10.6% del territorio y con 52% de la población; (b) Región Sierra, con 31.5% del territorio y 36% de población; y (c) Región Selva, con 57.9% del territorio y 12% de la población. En la Figura 6, se observa la evolución de la distribución de la población censada por región natural, donde se aprecia un incremento poblacional en la costa de país, una reducción de población en la región sierra e incremento en la región selva.

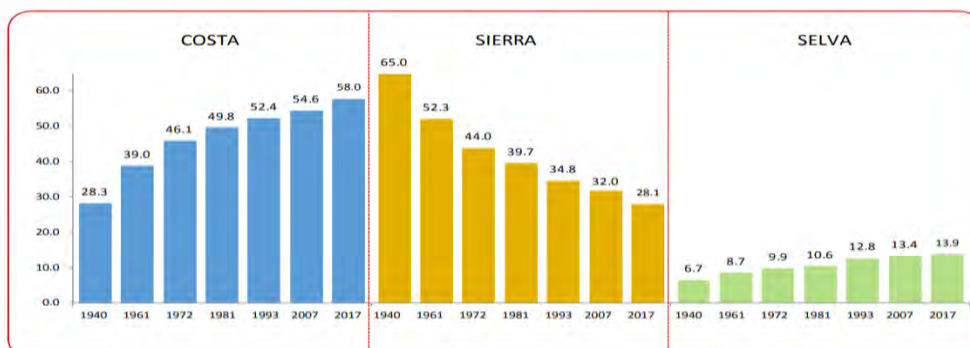


Figura 6. Evolución de la distribución de la población censada por región.
Tomado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017,” por INEI, 2018
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1530/libro.pdf).

Económico. El Perú es un país que se encuentra económicamente vulnerable a la variación de los precios de los metales y minerales, debido a que del total de las exportaciones el 55% representan a estos productos, los últimos cinco años el país ha presentado un crecimiento económico estable, mientras que en estos dos últimos años, pese al incremento de la producción minera que permitió alcanzar tasas de crecimiento importantes del PBI a nivel de Latinoamérica, siendo Perú el país con la tasa de crecimiento más alta del 2016 al 2017, el Perú se ha visto envuelto en problemas graves de corrupción, así también la presencia de desastres naturales a lo largo del territorio los que han generado retrasos en el continuo crecimiento. Asimismo de acuerdo al Banco Mundial (BM) (2018), (ver Tabla 7) se muestra el crecimiento de países latinoamericanos, tal es el caso de Bolivia que estaría liderando una expansión de 4.5%, seguido de Chile y Paraguay con un 4%, no obstante la proyección de crecimiento del PBI para Perú es del 3.8%, ha sufrido una desaceleración en su crecimiento respecto al año 2017 ya que en el 2016 se presentaba una tasa de crecimiento de 4%, estos últimos años reflejo una mejora en la tasa de crecimiento y las proyecciones del banco mundial son alentadoras.

Tabla 7

Tasa Anual de Crecimiento del PBI Real (en %)

Región	País	Tasa Anual de Crecimiento del PBI real (en %)			
		2016	2017	2018p	2019p
SA	Argentina	-1.8	2.9	-2.5	-1.6
	Brasil	-3.5	1	1.2	2.2
	Bolivia	4.3	4.2	4.5	4.3
	Chile	1.3	1.5	4	3.5
	Colombia	2	1.8	2.7	3.3
	Ecuador	-1.2	2.4	1.5	1.6
	Guyana	3.4	2.1	3.4	4.8
	Paraguay	4.3	4.8	4	3.9
	Perú	4	2.5	3.9	3.8
	Surinam	-5.1	-21	1.4	1.6
	Uruguay	1.7	2.7	2.1	2.3
	Venezuela, RB	-16.5	-14.5	-18.2	-8.4

Nota: Adaptado de “PBI de Perú crecería más este año que en el 2019, estimó el Banco Mundial,” por Gestión, 2018 (<http://gestión.pe/economía/pbi-peru-crecera-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>).

Actualmente la Producción Bruta Interna (PBI) se encuentra en 430.3 billones de dólares americanos estimados para el 2017, ocupando la posición 46 a nivel mundial de 229 países. En Latino América el Perú se encuentra en el puesto número seis siendo superados por Brasil con 3.248 trillones de dólares americanos, México con 2.463 trillones de dólares americanos, Argentina con 922.1 billones de dólares americanos, Colombia 711.6 billones de dólares americanos, Chile con 452.1 billones de dólares americanos, el PIB a paridad de poder de compra (PPA) de una nación son la suma del valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valorados a los precios vigentes en los Estados Unidos en el año anotado (CIA, 2019), a continuación se muestra el cuadro comparativo de PBI expresado a paridad de poder de compra en dólares americanos (ver Figura 7).

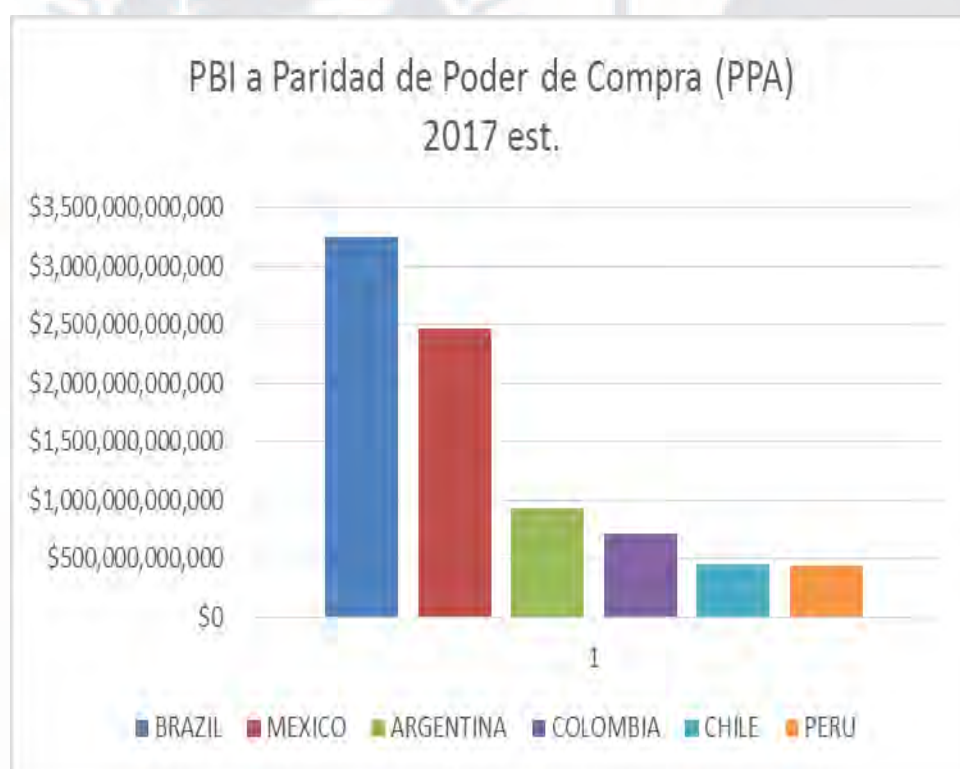


Figura 7. PBI a paridad de poder de compra países Latinoamericanos (PPA). Tomado de “The World Factbook” por CIA, 2017 (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/208rank.html#PE>).

Las producción bruta interna del Perú la constituyen los tres grandes sectores como son: (a) agricultura que incluye agricultura, pesca y silvicultura, (b) la industria que conforma

minería, manufactura, producción de energía y construcción, y (c) los servicios que incluyen actividades gubernamentales, comunicaciones, transporte, finanzas y todas las demás actividades económicas, en la Figura 8 de acuerdo a el sector construcción para este año evidenció un ritmo de crecimiento mayor al resto de sectores, alcanzó una variación de 6.7% de acuerdo al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP] de la Cámara de Comercio de Lima [CCL] (“CCL: Construcción liderará el crecimiento del PBI en 2019,” 2019). Asimismo tanto los sectores agropecuario como de servicios registraron un crecimiento del 4.1%, para el sector agropecuario se marcó una desaceleración respecto al año anterior, mientras que el sector servicios mantendrá un crecimiento según la CCL.

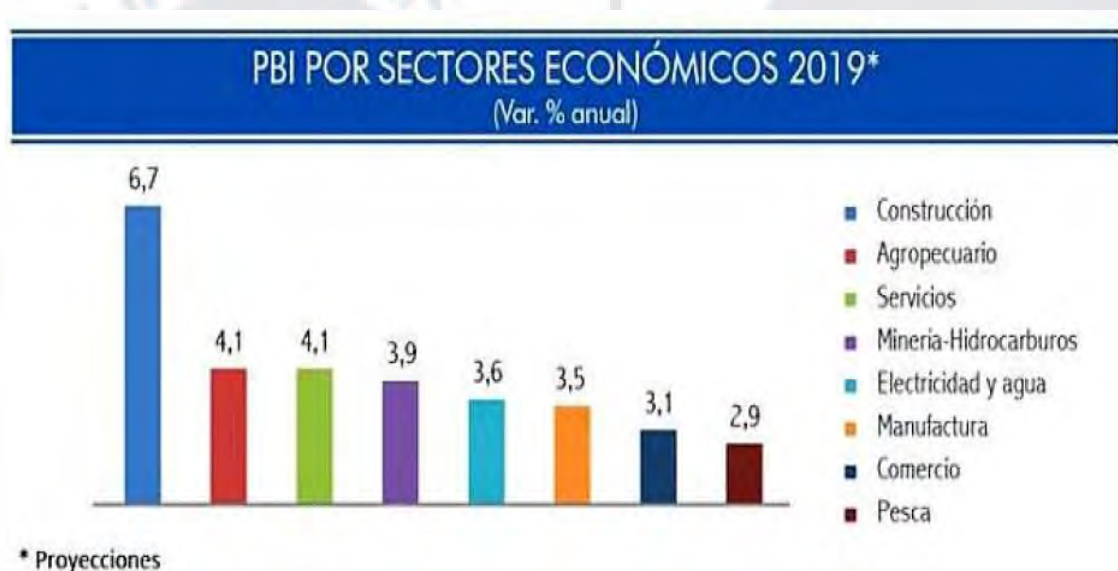


Figura 8. Composición del PBI por sectores económicos 2019.

Tomado de “CCL: Construcción liderará el crecimiento del PBI en 2019,” por Perú21, 2019 (<https://peru21.pe/economia/construccion-liderara-crecimiento-pbi-2019-estima-ccl-nndc-453282>).

En la Tabla 8 se presenta la composición del PBI por sectores productivos del 2010 – 2016, donde se aprecia que el 83.2% de la producción proviene del sector secundario y sector terciario respectivamente, siendo el 16.8% producción del sector primario, esta realidad nos muestra que el país se encuentra en proceso de producir bienes y servicio con valor agregado propios del sector secundario y terciario, es importante resaltar que en las exportaciones aún predominan el sector primario.

Tabla 8

PBI por Sectores Productivos 2010 - 2016

PBI por sectores productivos 2010 - 2016							
Sector económico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto bruto interno	100	100	100	100	100	100	100
Agropecuario	5.5	5.4	5.4	5.3	5.3	5.2	5.1
Pesca	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Minería	13.8	13.6	13.5	14.1	14.4	14.4	14.8
Minería metálica y no metálica	10.6	10.4	10.3	10.9	11.1	11.2	11.6
Hidrocarburos	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Manufactura	14.1	13.8	13.7	13.8	13.8	13.7	13.7
Procesadores de recursos	3.5	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5
Manufactura no primaria	10.7	10.5	10.4	10.4	10.4	10.2	10.2
Electricidad y agua	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
Construcción	6.0	6.0	6.1	6.1	6.2	6.1	6.1
Comercio	10.5	10.3	10.2	10.2	10.1	10.0	10.0
Servicios otros	39.0	38.2	38.0	37.9	37.8	37.8	37.1
Transporte y comunicaciones	7.5	7.3	7.3	7.2	7.2	7.1	7.1
Financiero y seguros	3.2	3.1	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0
Servicios prestados	9.3	9.1	9.1	9.0	9.0	8.8	8.7
Restaurantes y hoteles	2.9	2.9	2.8	2.8	2.8	2.7	2.7
Servicios gubernamentales	3.9	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Resto servicios	12.1	11.9	11.8	11.8	11.8	11.7	11.6
Impuestos y derechos	8.7	10.3	10.9	10.3	10.1	11.2	10.9

Nota: BCRP, INEI, MIP-2007, Tomado de “¿Economía Peruana se encamina a ser cada vez más primaria?,” por Instituto Cuanto, 2019 (<https://www.cuanto.org/index.php?modulo=207>).

La responsable política económica le ha merecido al Perú el grado de inversión y la confianza de los inversionistas, como se puede apreciar en la Tabla 9 sobre Calificación de grado de Inversión en comparación con países de Latinoamérica donde las agencias calificadoras de riesgo son: Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings, DBRS, NICE y Moody's Investor. Para la calificadora Moody's, Perú en la categoría grado de inversión cuenta con gran capacidad para cumplir sus obligaciones financieras siendo susceptible a los cambios económicos, asimismo tanto para S&P y Fitch las condiciones adversas pueden afectar su capacidad en el cumplimiento de pagos sin embargo su capacidad de cumplimiento es aceptable.

Tabla 9

Calificación de Grado de Inversión

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Bolivia	BB	BB	Ba3
Ecuador	B+	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Caa3
Argentina	SD	RD	Caa1

Nota. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas

Tomado de “Principales calificaciones de riesgo soberano,” por MEF, 2019 (<https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>).

Tecnológico científico. Según los resultados del Ranking de competitividad digital Mundial (2018) el cual incorpora tres pilares (a) conocimiento, (b) tecnología y (c) preparación para el futuro, el Perú ha presentado constante caída como muestra la Figura 9, la misma que se explica por la falta de inversión extranjera, política fiscal entre otros, se observa también en la Tabla 10 que la mayoría de países latinoamericanos se ubican en las últimas posiciones, Chile avanza posiciones y mantiene el liderazgo del grupo, así también Argentina por el pilar de desempeño en tecnología y preparación para el futuro.

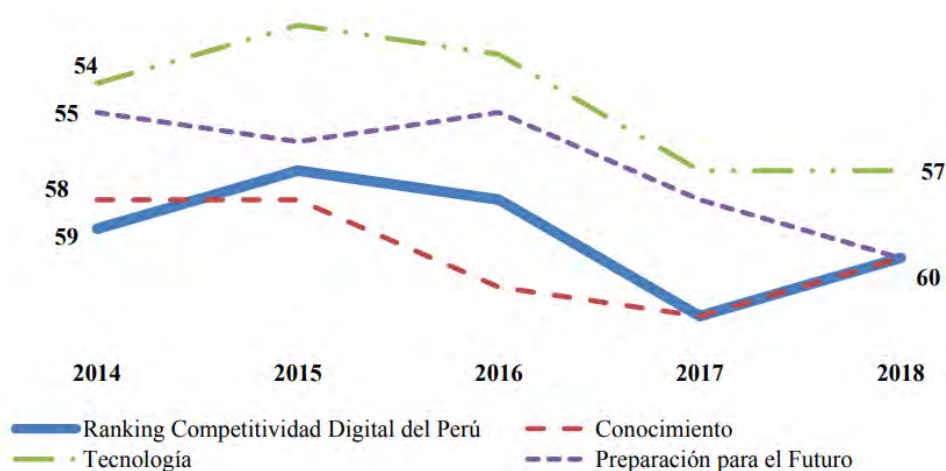


Figura 9. Resultados (posiciones) generales y por factor para Perú 2014-2018.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018,” por Centrum, 2018

(<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>).

Tabla 10

Resultados Generales del Ranking Digital Mundial 2018.

País	Puntaje			País	Puntaje			País	Puntaje		
	2018	2017	Cambio		2018	2017	Cambio		2018	2017	Cambio
Estados Unidos	100	95.41	4.59	Japón	82.17	78.09	4.08	Bulgaria	59.03	56.79	2.24
Singapur	99.42	100	-0.58	Bélgica	82.17	80.77	1.4	Croacia	57.53	54.81	2.72
Suecia	97.45	95.93	1.52	Luxemburgo	81.49	82.87	-1.38	Jordania	57.2	51.01	6.19
Dinamarca	96.76	94.52	2.24	Estonia	80.85	78.45	2.4	Hungría	57.1	58.49	-1.39
Suiza	95.85	91.99	3.86	Francia	80.75	78.81	1.94	Rumania	57.09	52.52	4.57
Noruega	95.72	90.79	4.93	Malasia	80.63	79.94	0.69	India	57.07	54.36	2.71
Finlandia	95.25	95.02	0.23	Qatar	78.87	76.08	2.79	Sudáfrica	56.88	55.7	1.18
Canadá	95.2	91.67	3.53	Lituania	76.06	75.02	1.04	Eslovaquia	56.54	59.27	-2.73
Holanda	93.89	93.22	0.67	China Continental	74.8	71.45	3.35	México	56.39	54.48	1.91
Reino Unido	93.24	88.94	4.3	España	74.27	72.09	2.18	Turquía	56.38	53.86	2.52
Hong Kong	93.13	92.13	1	Portugal	73.44	69.67	3.77	Grecia	56.29	54.42	1.87
Israel	92.92	86.66	6.26	Republica checa	71.49	70.55	0.94	Chipre	54.89	53.5	1.39
Austria	90.23	85	5.23	Eslovenia	71.43	68.69	2.74	Argentina	54.16	49.8	4.36
Corea del Sur	87.98	82.96	5.02	Latvia	69.17	65.87	3.3	Filipinas	53.37	55.88	-2.51
Austria	86.77	84.12	2.65	Polonia	68.56	65.87	2.69	Brasil	51.69	52.29	-0.6
Taiwán	86.19	87.56	-1.37	Chile	68.38	65.38	3	Ucrania	51.29	44	7.29
EAU	86.16	83.14	3.02	Kazajistán	65.5	65.7	-0.2	Colombia	48.83	48.46	0.37
Alemania	85.41	84.1	1.31	Tailandia	65.27	63.77	1.5	Perú	48.06	41.07	6.99
Nueva Zelanda	84.53	85.23	-0.7	Rusia	65.21	62.85	2.36	Mongolia	48.06	41.13	6.93
Irlanda	84.29	82.87	1.42	Italia	64.96	65.46	-0.5	Indonesia	45.78	44.22	1.56
Islandia	82.65	80.48	2.17	Arabia Saudita	61.87	66.12	-4.25	Venezuela	24.8	23.46	1.34

Nota. Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018

Tomado de "Resultados Generales del Ranking Digital Mundial 2018," por Centrum, 2018

(https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf).

De acuerdo al Índice de Competitividad Global del Foro Económico Global (WEF, 2016) el Perú en el pilar de innovación, registró una pérdida de tres posiciones al pasar de la posición 116 a la 119 como consecuencia de una mejora relativa de Albania, Argelia y Georgia. Cabe destacar que el pilar de innovación muestra la peor ubicación de todos los componentes del Índice de Competitividad Global de Perú, y que no han ocurrido mejoras significativas en este indicador en la última década, puntaje 2016-2017, (2.82). En cuanto a Preparación tecnológica, el puntaje obtenido el año 2016-2017 (3.56), con respecto al año 2015-2016 (3.40), ha tenido una variación del 0.16, manteniendo el mismo ranking, posición 88.

El Foro Económico Mundial WEF, (2017), señala en su artículo La innovación como factor de competitividad en Latinoamérica, que una de las áreas en la que se debe tomar especial consideración en la región es la innovación, en comparación con el líder a nivel global el puntaje para Suiza es de 5.8, mientras que para Latinoamérica es de 3.57. Así también otras áreas relacionadas con la innovación que necesitan atención son la preparación tecnológica y la sofisticación de negocios, estas últimas de igual manera presentan brechas en comparación con el líder mundial y el promedio asignado por la OCDE.

En julio del 2016, el Foro Económico Mundial (WEF, 2016) publicó el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 donde Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos encabezan el liderazgo en cuanto a inversión en tecnologías de información y comunicación (TIC).

Histórico, Psicológico y sociológico. El Perú es cuna de una importante riqueza histórica, se desarrollaron grandes civilizaciones como Chavín, Paracas, Mochica, Nazca, Tiahuanaco, Huari o Wari y Chimú, fueron los incas quienes heredaron conocimientos valiosos desarrollados por las civilizaciones que los antecedieron. Cusco fue considerada como la capital del imperio incaico, se desarrolló entre los siglos XII y XVII y fue

considerado como el mayor Estado de la América. Su organización sirve actualmente como modelo sostenible de un sistema productivo orientado a la satisfacción de las necesidades comunitarias y el respeto por el ambiente. El imperio se mantuvo hasta 1532, año en que un grupo de españoles apresó en Cajamarca al inca Atahualpa, ejecutándolo luego de obtener un valioso rescate. Con la fundación de Lima en el año 1535 simbolizó para los españoles el inicio de la colonización.

La prosperidad del virreinato pasó a ser, una fortaleza del dominio hispano, hasta la independencia proclamada el 28 de julio de 1821, esta proclamación no significó el fin de la guerra de la emancipación, hubo acciones de manera conjunta de los ejércitos libertadores que pusieron fin al dominio español en todo el continente. Luego de la independencia, hubo un complejo proceso organizacional, de inestabilidad política.

La historia se considera accidentada, compleja, no precisa en sus detalles, donde la herencia del feudalismo colonial ha creado una sociedad despótica, patrimonialista que ha entrampado el nacimiento de la semilla de la democracia en varias repúblicas como la nuestra. Las constituciones políticas fueron en su totalidad liberales y las constantes interrupciones autoritarias impidieron la consolidación de la institucionalidad republicana. (CEPLAN, 2011, p. 2)

La descentralización toma protagonismo como política de reforma del Estado, materializada desde el 2004, sin embargo la población en las regiones del Perú no siente que esta política de inclusión y participación le permita acceder a mejorar sus niveles de calidad de vida en varias áreas básicas. Por otro lado, la práctica de valores éticos y principios sociales permitirán afianzar lazos encaminados por una sociedad bien organizada económica, política, y socialmente, como ciudadanos libres, con apertura a la región y al mundo, el Perú se considerará como una república basada en el Estado social de derecho. (CEPLAN, 2011, p. 4)

Organizacional y administrativo. De acuerdo a La Constitución Política del Perú que ha sido promulgada el 29 de diciembre de 1993, se considera, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. (Constitución Política del Perú, 1993, p. 10, capítulo I). Asimismo se ha determinado la existencia de tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. Actualmente el Poder Ejecutivo está representado por el Jefe de Estado y de Gobierno, quién es elegido por votación a través del sistema electoral para un mandato de cinco años, así como a dos Vice Presidentes y ministerios. El Poder Legislativo, comprende al Congreso de la República con un presidente y 120 miembros conformados de las diferentes agrupaciones políticas. El Poder judicial está conformado por la Corte Suprema, conformado a su vez por 18 vocales supremos, Cortes Superiores con 284 vocales superiores, Juzgados de primera instancia especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente y Juzgados de Paz Letrados.

Existen también organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo, por otro lado el Estado Peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales.

Es importante señalar que de la encuesta realizada por el Foro Económico Mundial (WEF, 2016 2017, p. 294) en su reporte de competitividad global menciona que el tercer factor de entre cinco que retraen los negocios en Perú es la corrupción, instalada en todos los niveles y es considerada como un factor de gran preocupación que impide el desarrollo. Sumado a la escasa confianza y credibilidad de la población en las instituciones públicas y los poderes del Estado, por esta situación es posible ya no requerir solo una reforma convencional del Estado sino un planteamiento de reingeniería general a todo nivel.

(CEPLAN, 2011, p. 112)

Recientemente aprobado en el foro del Acuerdo Nacional, el Perú ya cuenta con una visión al 2050, dicha visión representa el deseo de los peruanos respecto al país que desean tener y alcanzar, en este documento se describe la situación futura que se desea alcanzar para el Perú al 2050, la visión del Perú al 2050 se basa en cinco ejes estratégicos fundamentales: igualdad de oportunidades, gestión sostenible del ambiente, empleo digno, sociedad democrática y Estado moderno sin corrupción (CEPLAN, 2019).

Militar. El Perú cuenta con tres fuerzas militares: El Ejército del Perú, La Marina de Guerra del Perú y La Fuerza Aérea del Perú y su organismo de coordinación es el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas [CCFFAA] (CEPLAN, 2011). Los gastos en programas de defensa en el Perú representan de acuerdo a información de la (CIA, 2019) el 0.9% del PIB en el 2017, el 1.29% del PIB para el 2016, el 1.69% del PIB para el 2015, el 1.46% del PIB el 2014, y el 1.47% del PIB en el 2013. Asimismo al 2017 el Perú ocupa el puesto 121 en inversión de programas de defensa respecto al PBI en relación a 155 países a nivel del mundo.

Los lineamientos de política en Seguridad y Defensa Nacional son los siguientes: (a) Garantizar el funcionamiento y operatividad de las Fuerzas Armadas, (b) la enseñanza y difusión de conceptos relacionados a la seguridad nacional en todos los niveles del sistema educativo nacional, (c) Garantizar la presencia efectiva del Estado en las zonas vulnerables, (d) Proteger y conservar la Antártida, el ambiente, la Amazonía y la integración nacional, (e) Optimizar el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (CEPLAN, 2011, p. 123).

3.1.3. Principios cardinales

Según Los principios cardinales es lo que debemos hacer como nación para alcanzar los objetivos (Hartmann, 1957/1983). Los principios cardinales son cuatro y pretenden

hacernos entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Son los siguientes:

(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2016).

Influencia de terceras partes. El Estado Peruano se compromete con el desarrollo comercial de la nación mejorando la política económica, afianzando lazos a través de los Tratados de Libre Comercio [TLC] con países del mundo de manera asociativa. Los Bloques en la actualidad están definidos por una tendencia geopolítica regional, mientras que las relaciones comerciales de carácter no regionales tienden a ser bilaterales.

Se cita algunos Bloques importantes como (a) el North American Free Trade Agreement [NAFTA], conformado por los Estados Unidos, Canadá y México; (b) La Unión Europea [UE] conformado por 27 países del continente europeo, entre los que se Destacan Alemania, Francia, Italia y Holanda, (c) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC] que está conformado por 21 economías, entre las que destacan Estados Unidos, China, Rusia, Canadá y Japón, (d) Mercosur está integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia. Otro tipo de asociaciones para el desarrollo de políticas económicas comunes, son la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], donde se reúne a los 30 países líderes del mundo; la Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], organismo que fomenta la cooperación y el desarrollo en países latinoamericanos.

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). En 1998 Perú ingresa a formar parte, siendo anfitrión en el año 2008 y 2016, espacio donde se busca que bienes, servicios, inversión y personas puedan trasladarse sin dificultad entre las fronteras.

Alianza del Pacífico – AP (Vigencia 1 mayo 2016). Conformada por Perú, Colombia, México y Chile, tiene la finalidad de: (a) Construir un área de integración para avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía; (b) Impulsar un

mayor crecimiento sostenido, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes y (c) Llegar a ser una plataforma de articulación tanto para la política, la economía, a través de proyecciones al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico.

En junio 2017, se realizó la XII Cumbre de Presidentes de la Alianza del Pacífico en Cali, Colombia, donde se definieron más de 50 mandatos para el proceso de consolidación y competitividad. Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Singapur permanecerán como Estados asociados lo que significa que la apertura deberá contar con altos estándares de calidad en materia de disciplinas comerciales” (“Cuatro países alistan su entrada a la Alianza del Pacífico,” 2019).

El Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, que entró en vigor el 1 de mayo del 2016, se liberalizó el 92% del universo arancelario y hay nuevas reglas de acumulación de origen y mecanismos de facilitación del comercio que dinamizarán el comercio intrarregional y facilitan una mayor participación de los países en cadenas regionales y globales de valor.

Tratado de Asociación Transpacífico – TPP. Suscrito en 2016 y conformado por Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur, Perú y Vietnam, significa una gran oportunidad para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi pyme) peruanas para insertarse al comercio mundial. Con la suscripción de este acuerdo el Perú inserta en su cartera de mercados comerciales a cinco economías: Australia, Brunéi Darussalam, Malasia, Nueva Zelanda, Vietnam. Asimismo, el Perú cuenta con 35 Oficinas Comerciales-OCEX, que entre otros objetivos tienen; la promoción de la oferta exportable, turística y artesanal peruana, la apertura y consolidación de mercados, especialmente de productos no tradicionales y servicios y el de proveer información para el sector exportador, turístico y artesanal y servir de enlace con potenciales consumidores e inversionistas extranjeros.

Lazos pasados y presentes. El Perú como se mencionó en el capítulo 3.1.2, ha tenido influencia histórica de España, manifestándose a través del lenguaje, la religión, arquitectura y algunas costumbres hispánicas, integradas a nuestras costumbres. De acuerdo a reciente información de la Oficina Comercial en Madrid, el Perú recibió por primera vez el mayor puntaje de Latinoamérica en la intención de inversión del empresariado español, de acuerdo con la X edición del informe sobre el Panorama de Inversión Española en Iberoamérica Presentado en (“Panorama de Inversión Española en Iberoamérica,” 2019).

En los años noventa Perú tuvo un conflicto bélico con Ecuador que permaneció cinco semanas, denominada la Guerra del Cenepa, se enfrentaron las tropas peruanas con las ecuatorianas en la zona norte del Perú, en la zona conocida como Tiwinza. Ésta tuvo fin en el año de 1995, mediante la firma de la Declaración de Paz de Itamaraty en Brasil, que estableció el retiro de las tropas de ambos países. Desde entonces, las relaciones exteriores con el Estado ecuatoriano fueron mejorando (“Así fue la última guerra,” 2008).

La controversia de delimitación marítima entre Perú y Chile, en el océano Pacífico, dio origen al fallo de la Corte de La Haya (CIH) el 27 de enero de 2014, dando así por concluida la controversia (“¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya?,” 2014).

Contrabalance de intereses. Durante los últimos años el Perú ha estado generando acuerdos comerciales importantes que son primordiales para el crecimiento económico, promoviendo la exportación de los productos de los cuales el promedio de productos tradiciones tiene una proporción mayor en comparación con los no tradicionales, se evidencia que en el país carecemos de aplicación de tecnología de punta que dificulta la competencia con empresas transnacionales, de acuerdo al INEI, 2017 la gran cantidad de empresas son microempresas que representan el 94.8% dentro del país, pequeña empresa representa el 4.3%, el 0.6% corresponde a la gran y mediana empresa y el 0.3% restante corresponde a las

empresas que pertenecen a la administración pública, las mismas que no invierten en I+D, esta desventaja genera ciertos costos comparativos, sin embargo la reducción de barreras arancelarias de los productos de exportación generan oportunidad para que las empresas peruanas mejoren su competitividad a nivel global.

Conservación de los enemigos. El no tener enemigos genera monopolio y por ende se pierde innovación y estrategias (D'Alessio, 2016). Los conflictos limítrofes con nuestros países vecinos Ecuador y Chile, prácticamente superados, ahora se convierten en socios estratégicos para conformar una región más competitiva, atractiva para las grandes empresas transnacionales. Los tratados de libre comercio (TLC), las Declaraciones Conjuntas con los diferentes socios comerciales son importantes, porque permiten establecer acuerdos que favorecen diferentes aspectos, tanto económicos como de posicionamiento en la Región.

Es importante mencionar El Índice Global de Capital Humano que establece la (WEF, 2017), clasifica 130 países, en cuatro dimensiones temáticas como son: (a) capacidad, (b) sub índice de despliegue, (c) sub índice de desarrollo y (d) conocimiento, mide el desempeño actual en términos de aprendizaje y empleo y ofrece una visión de cómo se posiciona cada país para utilizar el talento a futuro. El Perú ocupa el puesto 119 en conocimiento en el ámbito mundial, y Chile ocupa el puesto 65, a nivel Sudamérica Argentina ocupa el primer puesto.

3.1.4. Influencia del análisis en Ligahtur SCRL

La empresa Ligahtur SCRL orientada a la Educación Superior Tecnológica Privada, como organización aplica la teoría tridimensional la cuál plantea “si los países y las organizaciones no planean estratégicamente estarán trabajando con una óptica de corto plazo” (D'Alessio, 2016, p. 98), por lo que busca que Ligahtur SCRL administre de manera global y mirando hacia el futuro razón por la cual es necesario la elaboración de un Plan Estratégico al largo plazo.

Se toma en consideración que Ligahtur SCRL se desarrolla en el sector educativo de enseñanza superior tecnológico privado por lo que:

La Educación Superior Tecnológica Privada, es importante fortalecer alianzas internas y externas que permitan tener una referencia de los modelos educativos ideales y desarrollar estrategias que contribuyan a tener una educación con alto nivel académico y dirigido a potencializar los sectores económicos del país que impactarán finalmente en el desarrollo de la economía peruana, de acuerdo a (Bernui, Espinoza, Kanematsu & Palma, 2017).

Así también se menciona que de acuerdo al ranking de competitividad de Viajes y Turismo en la que se evalúa a 136 países, se puede apreciar que el Perú ha podido escalar siete puestos, 58 en el 2015 al puesto 51 en el 2017 (WEF, 2017, p. 274). El aspecto a destacar es en cuanto a Recursos Naturales ocupa el cuarto lugar a nivel mundial y en cuanto a Recursos Culturales el Perú se ubica en el cuarto puesto en Sudamérica, esta evaluación considera el número de lugares considerados Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, sus siglas en inglés Unesco.

3.2. Análisis Competitivo del País

Con el fin de realizar el análisis de competitividad del Perú y de la empresa Ligahtur SCRL, se utilizará el modelo del diamante de la competitividad de las naciones de Porter (2009), el cual se basa en cuatro atributos de una nación, los cuales son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y competencia. Estos determinarán el éxito de las organizaciones.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (1990), para que un país sea competitivo debe evaluar la situación de factores tales como: infraestructura, recursos humanos y recursos naturales. En relación a

infraestructura, como se observa en la Tabla 11 el Perú ocupa la posición 85 de 140 países evaluados en el Índice General de Competitividad 2018 (WEF, 2018). En comparación con países de América del Sur el resultado obtenido, el Perú se ubica por debajo de países como Chile, Ecuador, Brasil, Colombia, Uruguay y Argentina, y por encima de Bolivia, Paraguay, y Venezuela. Se observa que Perú ha mejorado su posición respecto al 2017

Tabla 11

Índice de Competitividad Global 2017 -2018 Infraestructura

Región	País	2017	2018
SA	Argentina	85	68
	Brasil	72	81
	Bolivia	102	102
	Chile	44	41
	Colombia	84	83
	Ecuador	71	59
	Paraguay	112	101
	Perú	89	85
	Uruguay	47	62
	Venezuela, RB	121	118

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad global 2017-2018,” por World Economic Forum, 2018 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/The_Global_Competitiveness_Report_2018.pdf).

El factor de producción en el Perú referente a recursos naturales, según el reporte de competitividad en viajes y turismo de la (WEF, 2017), el Perú se ubica en el puesto número 4 a nivel mundial, por lo que tenemos gran ventaja en este factor, se detalla que el Perú cuenta con 3 sitios naturales considerados como patrimonio de la humanidad, así también contamos con 2824 especies conocidas, es así que el 31.4% vienen a ser áreas protegidas. Asimismo se ha mejorado la posición en comparación del 2015 donde se ocupaba el puesto 12 referente a este factor. En la Tabla 12 se puede observar nuestra posición respecto a los demás países de Sudamérica.

El factor de producción en el Perú referente al recurso humano, según el reporte global de competitividad de la (WEF, 2018) el Perú cuenta con un mercado laboral el cual se ubica en el puesto 72 al 2018, mientras que en el 2017 ocupábamos el puesto 61, se ha

retrocedido en cuando al mercado laboral de dicho factor, asimismo en la Tabla 13 se puede apreciar nuestra posición respecto a los demás países de América del Sur.

Tabla 12

Índice de Competitividad Global de Viajes y Turismo 2015-2017

Región	país	2015	2017
SA	Argentina	27	25
	Brasil	1	1
	Bolivia	43	36
	Chile	67	59
	Colombia	24	22
	Ecuador	0	11
	Paraguay	113	116
	Perú	12	4
	Uruguay	103	96
	Venezuela, RB	15	18

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad de viajes y turismo 2015-2017” por World Economic Forum, 2017 (<http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-competitiveness-report-2017.pdf>).

En la Tabla 13 se aprecia el factor de producción recurso humano, según el índice de competitividad de viajes y turismo (WEF, 2015) y (WEF, 2017) en el cual se observa que el Perú tuvo una mejora en el recurso humano escalando una posición del puesto 63 al 62, siendo Chile el país que encabeza dichos resultados a nivel de los Países Sur americanos, mientras que por debajo se encuentran los demás países.

Tabla 13

Índice de Competitividad de viajes y turismo 2015-2017 Recurso Humano

Región	país	2015	2017
SA	Argentina	99	69
	Brasil	66	93
	Bolivia	108	111
	Chile	57	53
	Colombia	79	66
	Ecuador	123	95
	Paraguay	121	108
	Perú	63	62
	Uruguay	69	68
	Venezuela, RB	125	116

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad de viajes y turismo 2015-2017,” por World Economic Forum, 2017 (<http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-competitiveness-report-2017.pdf>).

Dentro del pilar de Recursos Humanos y Mercado Laboral WEF, 2015 y 2017, se tienen indicadores como el alcance de la capacitación del personal, el grado de orientación al cliente, facilidad de encontrar empleados calificados, participación femenina en la fuerza laboral entre otros, en el cual el Perú ocupa los siguientes puestos presentados en las Tablas 14 y 15 respectivamente.

Tabla 14

Índice de Competitividad Global 2017 -2018 Mercado Laboral

Región	país	2017	2018
SA	Argentina	130	116
	Brasil	117	114
	Bolivia	136	126
	Chile	52	45
	Colombia	81	80
	Ecuador	123	113
	Paraguay	107	97
	Perú	61	72
	Uruguay	121	77
	Venezuela, RB	138	131

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad global 2017-2018,” por World Economic Forum, 2017 y 2018 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/The_Global_Competitiveness_Report_2018.pdf).

Tabla 15

Indicadores del Pilar Recurso Humano y Mercado Laboral

Recurso humano y mercado laboral	2015	2017
Alcance de la capacidad de personal	92	85
Grado de orientación al cliente	51	51
Facilidad de encontrar empleados calificados	104	79
Participación femenina en la fuerza laboral	74	75

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad de viajes y turismo 2015-2017” por World Economic Forum, 2017 y 2018 (<http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-competitiveness-report-2017.pdf>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2009), señaló la importancia de la calidad de la demanda interna más que la cantidad, de esta forma se determinará una ventaja competitiva. Asimismo, es relevante destacar la importancia de los consumidores de una nación ya que su comportamiento, la exigencia de cubrir nuevas necesidades pueden asemejarse con tendencias mundiales y ayudan a las empresas a identificar y adecuarse a dichas tendencias, de esta manera se busca aprovechar estas oportunidades y ser competitivos en los mercados globales (Porter, 2009).

En el esquema del Diamante de Porter, las condiciones de la demanda del país también influyen en la competitividad de una nación. Según D'Alessio (2016), el análisis de las condiciones de la demanda incluye el tamaño y patrón de crecimiento de la demanda interna, el conocimiento y la naturaleza de los clientes, y los medios por los que se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas.

En la Tabla 16 se aprecia el PBI y la demanda interna y como componente del PBI el sector servicio y su expresión en variaciones porcentuales respectivamente, del 2017 al 2018 hay un incremento de la demanda interna del 4.3% que impulso un crecimiento del PBI de 4% respectivamente, considerándose este incremento como la variación porcentual más elevada en los últimos cinco años, ya que la demanda interna en el año 2013 creció el 7.2%, según (BCRP, 2019), asimismo en la Figura 10 se aprecia la demanda interna y el PBI histórico de manera anual desde el año 2010 al año 2018, además la recuperación de la demanda interna de los años anteriores es debido a la evolución creciente de la inversión privada minera y el crecimiento sostenido del consumo privado.

El BCRP, sustento el desempeño de la inversión privada en 2018 el cuál básicamente se sustenta en la inversión minera, la misma que incrementó a US\$ 4.947 millones, monto que supera al reportado el año anterior, el mismo representó un incremento de 22.9%, se dio principalmente en proyectos de cobre y hierro (“BCR: Demanda interna anotó en 2018 su mayor avance en cinco años,” 2019).

Tabla 16

Variación del PBI y Demanda Interna

PBI y demanda interna Var	2017-2018	Primer trimestre 2019	
Var %	Var %		
Demanda interna	4.3		1.7
PBI y demanda interna Var	4		1.6
Servicio	4.5		3.9

Nota. Tomado de “Variaciones del PBI y Demanda Interna,” por BCRP, 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).



Figura 10. Demanda interna y PBI.

Tomado de “BCR: Demanda interna anotó en 2018 su mayor avance en cinco años,” por EC, 2019

(<https://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-interna-anoto-2018-mayor-avance-cinco-anos-bcr-noticia-nndc-610393>).

La composición y la naturaleza de los clientes, es importante resaltar que la demanda en el sector educativo del Perú, se da en la población que se encuentra clasificado entre 15-54 años de edad, la cual representa el 58.43% de la población total Peruana. De acuerdo a estudios realizados en el año 2016 Según el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] (2019). Actualmente, en el Perú, más de 400 mil estudiantes cursan sus estudios en un instituto de educación superior tecnológica, revela el estudio Educación Tecnológica y Producción: Experiencias de articulación de los institutos de educación superior tecnológica con el sector productivo, se aprecia la Figura 11 por región en Perú. Se resalta que en la región Cusco se cuenta con 19,306 estudiantes de educación superior tecnológica (SINEACE, 2019).

Cabe resaltar que la mayoría de institutos de educación superior tecnológica, se ubican dentro de los siguientes rubros: (a) ingeniería 23.1%, (b) salud 18.2%, (c) informática 12.2%, (d) administración de negocios y bancaria 12.2% y (e) agropecuaria 11.1% los que responden a la demanda del mercado del país.



Figura 11. Alumnos matriculados en educación superior tecnológica 2016. Tomado de “Educación Tecnológica y Producción: Experiencias de articulación de los institutos de educación superior tecnológica con el sector productivo,” por Sineace, 2017 (<http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/sineace/4085/Educacion%20Tecnologica%20y%20Produccion...%20WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

El Perú a lo largo de los años viene ganando reconocimientos internacionales a nivel mundial por los cuales es reconocido en el mercado extranjero, en el 2018 el premio a mejor destino culinario que ha sido otorgado por la Word Travel Award, así también el reconocimiento como mejor destino cultural según informe de PROMPERU, siendo Machupicchu la mejor atracción turística elegida por viajeros y visitantes en el WTA (“Perú sigue siendo el mejor destino culinario del mundo por séptimo año consecutivo,” 2018). Esto genera el interés de los demandantes en valorar la biodiversidad dentro del país.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las empresas en el Perú actualmente presentan estructuras organizacionales verticales, las cuales son representativas de organizaciones funcionales estas se desarrollan de mejor forma en economías estables, y en el Perú la economía es variable, es un país altamente influenciado de economías externas, es en ese entender que las empresas deben aplicar un nuevo enfoque organizacional centrado en el proceso el cual es más conveniente ya que está orientado al cliente interno y externo.

Las condiciones que brinda el Perú para un mejor desempeño de la educación superior técnica, tendrá como resultado el crecimiento de la economía, el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida en el país, por lo que hoy en día las organizaciones se dan cuenta que un modelo cerrado donde solo se preocupan por el crecimiento de sí mismas no es beneficio para el desarrollo de un negocio, para crear una empresa se necesita una sociedad saludable y por ende la organización debe contribuir a ello para tener un buen enfoque del largo plazo. Casos como innova school cuyos dueños son empresarios que apuestan por una educación innovadora transformando la calidad de educación, este es un ejemplo de un negocio que está interesado en mejorar la educación (Escuela Europea de Negocios, 2013).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

“Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera)” (D’Alessio, 2016, p. 110). En referencia al gasto en educación el Perú se encuentra ubicado en el puesto 120 de 176 países invirtió el 3.8% del PBI en dicho sector, según información de la CIA (2016). Siendo Uruguay, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, Brasil y otros países de América del Sur países con mayor % de gasto en el sector educativo. Uno de los principales proveedores dentro del ciclo de producción del servicio educativo son los docentes, cuya carrera en la actualidad no es lo

suficientemente atractiva para los jóvenes en edad de estudios superiores, ya que el bajo presupuesto para este importante sector trae como consecuencia que solo el 3% de jóvenes de 15 años se muestren interesados en ser maestros según PISA (2015), esta cifra es menor en comparación con países de altos niveles educativos que sobrepasa el 20%.

3.2.5. Influencia del análisis en Ligahtur SCRL

Se puede observar que la condición de factores de producción en el país, dos factores deben potenciarse como son la infraestructura y el recurso humano y el recurso natural constituye una ventaja comparativa, para el caso de Ligahtur SCRL, la empresa debe aprovechar de este último factor de producción por estar posicionada favorablemente en comparación con otros países.

Se observa el crecimiento de la demanda interna del país, se ve que el Perú está compitiendo en la arena global, la condición de la demanda para Ligahtur SCRL en la actualidad es favorable debido al ser un Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado, encargado de la formación de futuros profesionales en gastronomía los cuales son el producto final dentro del ciclo de operaciones productivas, tienen facilidad de inserción al mercado laboral, tomando en cuenta que la preparación no solo está dirigida para la industria del turismo sino también para el sector terciario en general.

Ligahtur SCRL presenta una estructura vertical donde las actividades están enfocadas a funciones, de acuerdo al SINEACE la empresa debe de ser parte de la acreditación y licenciamiento norma que deben cumplir las instituciones educativas superiores en Perú. La empresa Ligahtur SCRL cuenta con un número reducido de proveedores poco capacitados, debido a la falta de formalización en la región Cusco.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2016), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales,

(d) tecnológicas, y (e) ecológicas. Asociadas a la Empresa Ligahtur SCRL.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuáles debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores.

(D'Alessio, 2016, p. 114)

El Gobierno actual asumió sus funciones en julio de 2016 tras ganar la elección por un escaso margen de votos, posterior el 23 de marzo del 2018 asume el cargo de la presidencia del Perú el Ing. Martin Vizcarra Cornejo (primer vicepresidente del Perú), debido a los problemas de corrupción que vincularon al anterior mandatario el cual ofreció su carta de renuncia a dicho cargo.

En mayo del 2017, el Grupo Banco Mundial lanzó su nuevo programa de apoyo al Perú que se alinea con el plan de modernización del Estado, el período comprende 2017-2021, denominado Marco de Alianza con el País [MAP]. El MAP se centra en ocho objetivos críticos estructurados en torno a tres pilares: (a) la productividad como motor del crecimiento, (b) los servicios para los ciudadanos en todo el territorio y (c) la gestión de los recursos naturales y los riesgos del cambio climático.

Sobre el poder judicial en el Perú, la confianza en estos servicios es baja: de acuerdo con el diagnóstico sistemático del país DSP, (2016) solo el 21% de los ciudadanos confía en el sistema judicial, mientras que para el 2018 el nivel de confianza de los ciudadanos bajó por los escándalos suscitados en el poder judicial a 7%, asimismo el legislativo logró obtener un 83% de rechazo de la población peruana y el poder judicial un 80% de desaprobación de acuerdo a encuesta Ipsos – El Comercio siendo el limitado acceso a los servicios judiciales los retrasos de los tribunales para resolver los conflictos menoscaban la capacidad de una

gran parte de la población de proteger y hacer valer sus derechos (“El congreso y el poder judicial se mantienen como las instituciones con más desaprobación,” 2018).

Es importante mencionar para el sector educación el Reglamento de la Ley 30520 que tiene como objetivo regular las disposiciones contenidas en la ley 30520 “Ley de Institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes”, la empresa Ligahtur SCRL, debe acogerse al reglamento y cumplir todas las disposiciones legales impuestas para su funcionamiento. (Reglamento de la ley 30520 MINEDU, 2019).

Que la Décima Cuarta Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de la Ley 30512 “Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes”, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, modificada por el Decreto Supremo N° 008-2018-MINEDU; establece, entre otros aspectos, que los Institutos de Educación Superior Pedagógicos deben solicitar su licenciamiento hasta el 30 de junio de 2021 para su adecuación como Escuelas de Educación Superior Pedagógica. (Resolución Ministerial 076 2019 MINEDU, 2019).

Esta disposición quiere decir que el MINEDU está proponiendo plazos alcanzables para los institutos de educación superior tecnológica para el cumplimiento de su respectivo licenciamiento en junio del 2021.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Estado Peruano se compromete con el desarrollo comercial de la nación, a través de los Tratados de Libre Comercio en asociación con países del mundo. Algunos asociaciones importantes tales como: (a) NAFTA, (b) UE, (c) APEC, (d) Mercosur, otro tipo de uniones para desarrollar políticas comunes, como ocurre con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. Actualmente el Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales.

De acuerdo al Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 - 2021, elaborado por el (MEF, 2018) de acuerdo a la WEF 2018, Perú ocupa la posición 72 de 137 países, por detrás de economías de la región como Chile 33, México 51 y Colombia 66. Estos resultados dan cuenta de un crecimiento ínfimo en cuanto a la productividad en el país.

Se propone la creación del plan nacional de competitividad para alcanzar mejoras en competitividad que permitan mayor niveles de productividad, se generara la agenda de competitividad con el fin de llegar al cumplimiento de metas asociadas a las Mype, al sector de salud y al sector educación.

También es importante resaltar que la mayor adjudicación de obras por impuesto contribuye al dinamismo de la inversión pública, en la Figura 12 para el 2017 se adjudicó 75 proyectos de los cuales 32 proyectos pertenecerían al sector educación por S/ 366 millones, estarían siendo intervenidos en el 2018 y 2019 un total de 15 proyectos para el sector educación, estas intervenciones impulsarían la inversión pública. (MEF, 2018, p. 53).

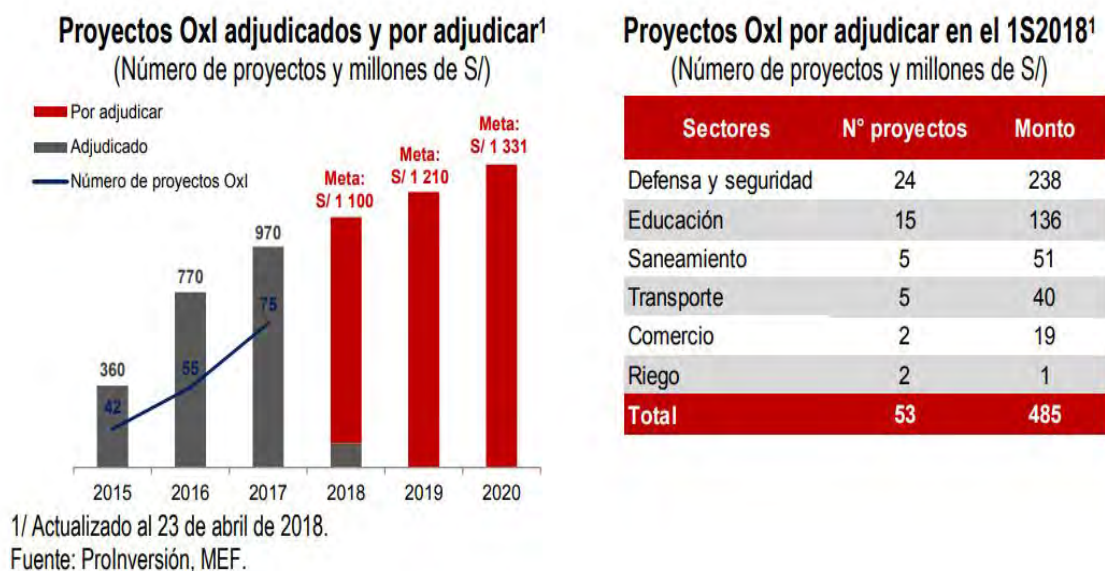


Figura 12. Proyectos adjudicados y por adjudicar.
Tomado de “Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018
(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf).

Por otro lado se menciona también que el Estado genera convenios con los Institutos superiores tecnológicos públicos y privados para dinamizar la economía, generando beneficios respecto a la demanda de los servicios educativos. En el caso de BECA 18 son 113 las instituciones de educación superior elegibles para la postulación de estudiantes con bajos ingresos económicos a los que es el Estado subsidia durante su educación superior (PRONABEC, 2019).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según la CIA (2018), la población estimada a julio del 2018 fue de 31'331,228 habitantes, ocupando el puesto 44 de 238 países en población a nivel mundial superados por Argentina en el puesto 31, Brasil en el puesto cinco, asimismo las proyecciones de la población Peruana según el INEI (2017) para el año 2020 será de 33'315,000 habitantes y las estimaciones al 2050 será de 40'111,393 donde el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33%, “la cual generara una modificación de la estructura demográfica, debido al descenso de las tasas de fecundidad y mortalidad y del incremento de la esperanza de vida de los individuos” SINEASE (2018, p. 30), esta tendencia potenciará el consumo y el ahorro generando crecimiento económico ya que se tendrá menor número de personas dependiente y más población en edad de trabajo.

De acuerdo a la Figura 13, se observa que el crecimiento población ha ido decreciendo, por lo que en algunos años la población de adultos mayores quienes serán dependientes, será mayor en relación a la población que estará en edad de trabajar. Razón por la cual de acuerdo a las recomendaciones de SINEACE (2018) el gobierno de turno y el sector privado deben implementar políticas y programas de inversión en capital humano juvenil que coincidan con las necesidades de desarrollo productivo del país. En los países industrializados se cuenta con un mayor número de trabajadores técnicos que profesionales,

mientras que el en Perú ocurre lo contrario, se cuenta con más profesionales que técnicos, los técnicos representan apenas el 4.5% de la PEA en el país de acuerdo a informe del SINEACE (2018).

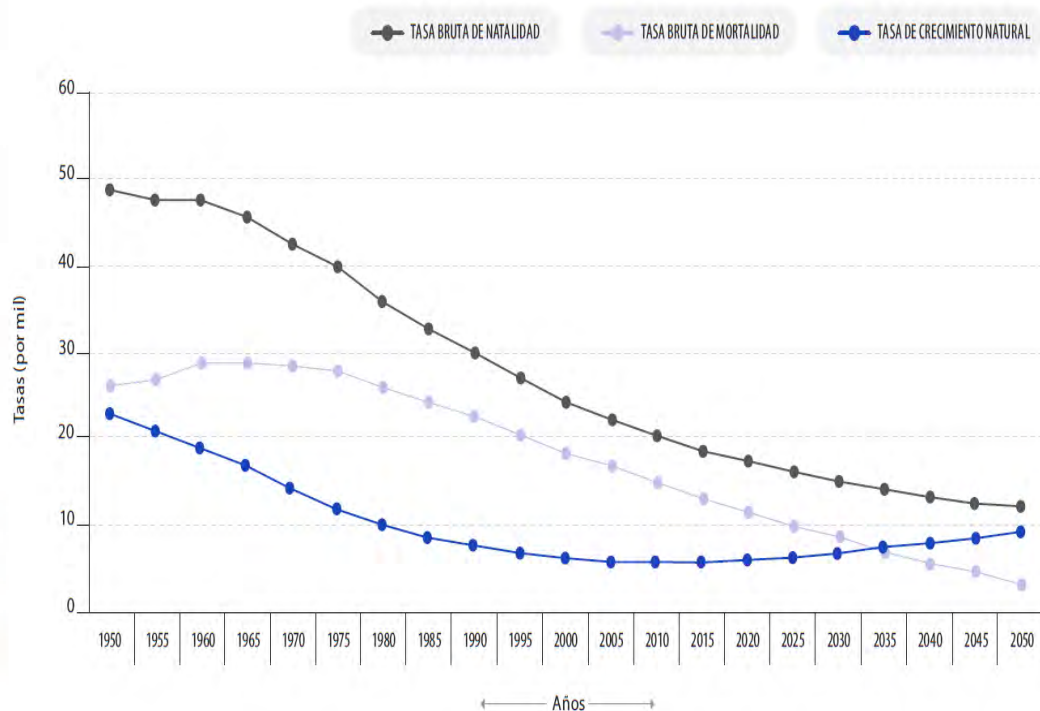


Figura 13. Perfil de evolución de tasas brutas de natalidad, mortalidad otros. Tomado de “Educación Tecnológica y Producción: Experiencias de articulación de los institutos de educación superior tecnológica con el sector productivo” (1950-2010) SINEACE 2018.

Estos resultados adversos generan que no se cuente con un aparato productivo sostenido y adicionalmente se evidencia una escasa vinculación en la formación de técnicos con el sector productivo del país. De acuerdo al grupo étnico la población peruana es considerada multirracial teniendo los siguientes porcentajes: (a) mestizo (mezcla amerindia y blanca) 60.2%, (b) amerindia 25.8%, (c) blanca 5.9%, (d) afro descendiente 3.6%, (e) otros (incluye la ascendencia china y japonesa) 1.2%, (f) no especificada 3.3% (CIA, 2017), así también (ver Tabla 17), donde se observa la estructura de la población de acuerdo a edad y género, siendo el 40.47% del total de la población en edad entre los 25 – 54 años de edad.

Tabla 17

Estructura de la Población de Acuerdo a Edad y Género

Edad	0-14	15-24	25-54	55-64	>65
%	21.01%	17.96%	40.47%	7.95%	7.61%
Varón	4'147,404	2'820,562	6'081,748	1'201,272	1'125,850
Mujer	4'001,069	2'806,280	6'597,405	1'289,734	1'259,904

Nota: Adaptado de “Agencia Central de Inteligencia (CIA): *The World Fact Book.*”, 2018
Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Según el índice de competitividad global (2017-2018) el Perú se ubica en el puesto 115 de 137 países, con una calificación de 3.3 en un rango de 1-7, el país con la mejor calificación a nivel mundial es Suiza con calificación de 6.1, a nivel de Sur América, Chile ocupa el primer lugar con una calificación de 4.1, en el puesto 62, seguido de Uruguay con 3.9, en el puesto 73, Argentina con 3.8 en el puesto 85, Ecuador 3.8 en el puesto 86, por debajo de Perú, Venezuela y Brasil respectivamente (ver Tabla 18).

Tabla 18

Índice de Competitividad Global – Perú 2017 -2018

Índice de competitividad Global	Posición	Calificación (1-7)
Calidad de la educación	115	3.3
Calidad del sistema educativo	124	2.6
Calidad de la educación en matemática y ciencias	125	2.7
calidad en la administración de escuelas	90	4

Nota: Adaptado de “Calidad de la educación” (WEF 2017-2018)
Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.C.12>

Según el reporte de la WEF (2017-2018) la tasa de matriculación en educación terciaria a nivel mundial de 134 países, el Perú se ubica en el puesto 70 con una puntuación bruta porcentual del 40.5%. A nivel de Sur américa el Perú se encuentra en la posición 7 como antepenúltimo en referencia a nuestros vecinos (ver Tabla 19).

Según el INEI (2017) en el año 2017 más de la mitad de la población en situación de pobreza (50.1%) de 15 y más años de edad estudió algún año de educación primaria o no tiene nivel alguno de educación con relación a la educación superior (universitaria y no universitaria), de acuerdo al sistema de monitoreo de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En la Tabla 20 se muestra al 2017, el acceso de todos los hombres y las mujeres entre los 17 y 24 años de edad a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria y no universitaria, a nivel nacional de acuerdo a área residencial, región natural y del departamento del Cusco.

Tabla 19

Índice de Competitividad Global – Perú 2017 -2018

Países	Mundial	América del Sur	%
Chile	7	1	88.5
Argentina	14	2	82.9
Venezuela	21	3	77
Colombia	49	4	55.7
Uruguay	50	5	55.6
Brasil	56	6	50.6
Perú	70	7	40.5
Ecuador	71	8	40.5
Paraguay	78	9	35.1

Nota: Adaptado de “Tasa de matriculación en educación terciaria” (WEF 2017-2018) (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.C.12>).

Se observa en la Tabla 20 que la tasa a nivel nacional se ha incrementado al 28%, de acuerdo al área de residencia la rural ha tenido un mejor crecimiento llegando a cubrir el 15% de la tasa poblacional de acuerdo a la edad indicada, por región natural se aprecia que la costa y la sierra tienen una tasa del 29.4% y del 28.5% mientras que la selva la tasa es del 19.7%, en relación a la región Cusco el 2017 la tasa de educación superior universitaria y no universitaria de varones y mujeres entre 17 y 24 años de edad se ha incrementado al 34.9%.

Tabla 20

Tasa de la Educación Superior de la Población de 17 a 24 Años de Edad

Tasa de Educación Superior de la Población de 17 - 24 años de Edad													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NACIONAL													
Nacional	17.1	19.6	21	22.3	23	23.8	24.4	25.2	26.5	27.1	27	28.4	28
ÁREA DE RESIDENCIA													
Urbana	21.2	24.6	25.5	27.2	27.6	28.2	28.3	29.2	30.3	30.6	30.4	31.9	31.3
Rural	6.3	6.3	8.5	8	9.3	9.9	11.5	12	13.5	14.8	14.8	14.6	15
REGIÓN NATURAL													
Costa	18.9	22.4	23.7	24.8	25.4	25.1	26.2	26.4	27.7	29.3	28.9	30.6	29.4
Sierra	16.9	18.9	19.7	21.5	22.2	24.8	24.6	25.7	26.7	25.7	26.6	28.3	28.5
Selva	10.2	10.6	13.3	14.1	14.6	15.7	16.3	18.5	20.7	20.6	19.1	17.7	19.7
DEPARTAMENTO													
Cusco	14	17.3	24	28.8	24.4	24.7	31	30.5	31.5	27	28.8	32.5	34.9

Nota: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) (<http://ods.inei.gov.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/educacion-de-calidad>)

Los pueblos indígenas representan alrededor de una cuarta parte de la población del Perú, si se la mide según el idioma que se habla en el hogar. Están concentrados principalmente en dos de las zonas más pobres del Perú, y abarcan una mayor proporción en las regiones de las Tierras Altas y de la Amazonia. (Banco Mundial, 2017)

Si bien las mujeres presentan resultados similares a los de los hombres en materia de desarrollo humano y socioeconómico, 1 de cada 5 hogares pobres están encabezados por mujeres, mientras que en los no pobres representan 1 de 4 hogares. En el mercado laboral, los hombres ganan, en promedio, un 30 % más por hora que las mujeres de características comparables en trabajos similares. Asimismo, en 2015 alrededor de 1 de 4 mujeres (frente a 1 de 10 hombres) recibían bajos salarios (es decir, trabajadoras de tiempo completo cuyos ingresos están por debajo de la línea de la pobreza). En 2015, el 71 % de las mujeres denunciaron abusos cometidos por su pareja, incluidos abusos psicológicos o verbales (67 %), físicos (32 %) y sexuales (8 %) (Banco Mundial, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo al Índice de Competitividad Global del Foro Económico Global (WEF, 2016) el Perú en el pilar de innovación, registró una pérdida de 3 posiciones al pasar de la posición 116 a la 119 como consecuencia de una mejora relativa de Albania, Argelia y Georgia.

Cabe destacar que el pilar de innovación muestra la peor ubicación de todos los componentes del Índice de Competitividad Global de Perú, y que no han ocurrido mejoras significativas en este indicador en la última década, puntaje 2016-2017, (2,82). En cuanto a Preparación tecnológica, el puntaje obtenido el año 2016-2017 (3,56), con respecto al año 2015-2016 (3,40), ha tenido una variación del 0,16, manteniendo el mismo ranking, posición 88.

El Foro Económico Mundial WEF, (2017), señala en su artículo La innovación como factor de competitividad en Latinoamérica, que una de las áreas en la que se debe tomar especial consideración en Latinoamérica es la innovación, en comparación con el líder a nivel global el puntaje para Suiza es de 5.8, mientras que para Latinoamérica es de 3.57. Así también otras áreas relacionadas con la innovación que necesitan atención son la preparación tecnológica y la sofisticación de negocios, estas últimas de igual manera presentan brechas en comparación con el líder mundial y el promedio asignado por la OCDE.

En julio del 2016, el Foro Económico Mundial (WEF, 2016) publicó el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 donde Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos están liderando el mundo cuando se trata de generar impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación (TIC). El reporte de Competitividad Global (WEF, 2017), refleja el poco avance y esfuerzo realizado en el Perú en el pilar de innovación, nos ubicamos en el puesto 119 de 138 economías con una valoración de 2.8 sobre 7 (ver Tabla 21).

Tabla 21

Indicadores de Innovación para Perú

Indicadores de Innovación	Puntaje 1 al 7	Puesto de 138
Capacidad para innovación	3.7	111
Calidad de instituciones de investigación científica	3.1	114
Gastos de las compañías en I &D	2.7	122
Colaboración universidad/industria en I & D	2.9	110
Adquisición gubernamental de productos de tecnología avanzadas	2.6	125
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.4	114
Patentes de utilidad concedidas por millón	0.5	79

Nota: Tomado del Informe de Competitividad Global 2017 – World Economic Fórum

En el reporte de Competitividad Mundial 2016 (Centrum, 2016) de acuerdo al análisis realizado sobre Infraestructura “está por encima de la posición 50 en casi todas los aspectos, con excepción de inversión en telecomunicaciones que está ubicado en el puesto 24, costo de la telefonía móvil en el puesto 15 y cantidad de computadoras en el puesto 38. A pesar de registrar un buen acceso y costo relativamente buenos, el acceso a la banda ancha en telefonía celular es limitado y ubica al país en la posición 57 y la percepción de conectividad entre las personas y las empresas en el puesto 60.

Para el aspecto infraestructura Científica se evalúa aspectos tales como la transferencia de conocimiento a través de la investigación, las patentes, la innovación, entre otros. El registrar un premio Nobel en este aspecto contribuye a mejorar en este pilar, sin embargo actualmente la posición del Perú determina un bajo desarrollo en aspectos tales como: investigación, patentes o innovación (Centrum, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú rige la Ley 28611 la que se denominada Ley General del Ambiente, la Ley marco de Gestión Ambiental N° 28245, Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, Decreto Supremo No. 008-2005-PCM, siendo el año 2008 momento en que se crea el Ministerio del Ambiente, mediante Decreto Legislativo No. 1013.

Mediante Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM de 23 de mayo de 2009, se establece la Política Nacional del Ambiente como herramienta del proceso estratégico de desarrollo del país, sirviendo dicha política como base para la preservación del ambiente, se busca propiciar y asegurar un uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta, como forma para contribuir al desarrollo integral, social, económico y cultural del ser humano, en constante armonía con su entorno.

Su estructura se base en cuatro ejes esenciales de la gestión ambiental, orientados a lograr el desarrollo sostenible del país y son: Eje de Política 1 Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica; Eje de Política 2 Gestión Integral de la calidad ambiental; Eje de Política 3 Gobernanza ambiental; Eje de Política 4 Compromisos y oportunidades ambientales internacionales.

El Ministerio del Ambiente (MINAM), ha generado un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, denominado Plan Nacional de Acción Ambiental: PLANAA Perú 2011 – 2021, sobre la base de la Política Nacional del Ambiente y el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

En el 2014, del total de 59 acciones estratégicas comprendidas en las metas prioritarias del PLANAA, las cuales fueron reportadas por 38 entidades, se tiene la siguiente información de cumplimiento el 9 % indica el cumplimiento de las metas planteadas de acuerdo a lo programado, el 42 % representan a las parcialmente cumplidas, 39 % representa avances relevantes; y el 10 % sin avance (ver Tabla 22).

El MINCETUR a través del Viceministerio de Turismo promueve la propuesta de Política Ambiental del sector turismo, aprobada el 12 de junio de 2006 mediante Resolución Ministerial 195-2006-MINCETUR/DM para el sector turístico nacional, con el fin de aunar esfuerzos para el logro y cumplimiento de los intereses comunes que implican el desarrollo sostenible del Perú.

Tabla 22

Seguimiento del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2014

Tema Prioritario	Cumplida	Parcialmente cumplida	Con Avance	Sin Avance	Total Acciones estratégicas
Agua	-	3	1	-	4
Residuos sólidos	-	1	3	-	4
Aire	-	3	-	-	3
Bosques y cambio climático	-	5	3	-	8
Diversidad Biológica	1	7	6	3	17
Minería y energía	-	1	1	1	3
Gobernanza Ambiental	4	5	9	2	20
Total	5	25	23	6	59
Nivel de participación	9%	42%	39%	10%	100%

Nota: reporte seguimiento 2015 PLANAA “Reporte de seguimiento 2015 del Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA Perú: 2011-2021,” por Ministerio del Ambiente, 2016 (<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Reporte-Seguimiento-2015-PLANAA.pdf>)

Entre los lineamientos que más destacan se encuentran el de promover sinergias con otros sectores y con los demás niveles de gobierno, lo que en el marco del proceso de descentralización cobra mucha importancia, así como el de compatibilizar el uso de los recursos turísticos con las necesidades de las poblaciones aledañas, un aspecto fundamental para que las labores turísticas se desarrollen de manera armónica con el entorno, que muchas veces es el más afectado cuando se realiza una actividad económica.

El Perú es sumamente vulnerable al cambio climático. Tiene siete de las nueve características que, según la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, definen a un país “especialmente vulnerable”. Los procesos antropogénicos que causan degradación de los ecosistemas y contaminación ambiental intensifican estas características. Como resultado, las cuestiones ambientales del Perú abarcan desafíos “marrones”, “azules” y “verdes”, con graves repercusiones negativas en la reducción de la pobreza, la prosperidad compartida y el acceso a los servicios básicos.

El programa “verde” abarca el fortalecimiento de la gestión de zonas protegidas que albergan la gran biodiversidad del Perú, que incluye flora y fauna y funciones ecológicas. También comprende la reducción de la alarmante tasa anual de deforestación y degradación

de los bosques en la región de la Amazonia, y la reversión y la prevención de la degradación de las tierras agrícolas en las regiones de la Costa y la Sierra.

El programa “azul” se centra en la gestión de la vasta zona costera del Pacífico. Incluye la reducción de la sobrepesca y la pesca ilegal para garantizar la gestión sostenible de los recursos pesqueros y la gestión integrada de los ecosistemas costeros y marinos. La pesca en agua dulce y la acuicultura en las regiones amazónica y andina también son importantes actividades socioeconómicas favorables a los pobres que se ven perjudicadas por la minería y las actividades relacionadas.

El programa “marrón” incluye (a) la reducción de la incidencia de la contaminación del agua causada por las aguas residuales y las industrias extractivas y manufactureras; (b) la reducción de la incidencia de la contaminación causada por las escorrentías agrícolas que podría propagarse a nuevas zonas debido al aumento de las mayores temperaturas, y (c) la mejora de la recolección y la eliminación final de residuos sólidos municipales en la mayoría de las ciudades grandes y pequeñas, lo que constituye un problema urgente de salud pública.

A través de las donaciones en curso y una futura operación de préstamo, el Banco Mundial ayudará a aplicar, a título experimental, buenas prácticas de conservación de la biodiversidad (por ejemplo, en la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras), así como actividades de gestión forestal en general y en las zonas indígenas de la Amazonia. Como parte de este programa, el Banco Mundial ayudará también a mejorar la gestión de las cuencas hidrográficas a través de una operación nueva. En el marco del programa “azul”, ayudará a fortalecer los mecanismos para reglamentar la pesca a través de un proyecto aprobado recientemente. Por último, en el marco del programa gris, se centrará en ayudar a fortalecer las capacidades del Gobierno en materia de análisis y seguimiento ambiental, y en abordar los problemas de manejo de residuos en la zona de Cusco.

La minería ilegal se ha constituido en uno de los principales problemas ambientales y

sociales del país, lo que ameritó la generación de una estrategia multisectorial a nivel nacional para enfrentar de manera integral este problema. En el marco de las facultades delegadas por el Congreso de la República al Poder Ejecutivo a inicios del año 2012, se dictaron un conjunto de normas para atender la ilegalidad y establecer un procedimiento para promover e incentivar la formalización en todo el país, como consecuencia de ello, 70,000 mineros mostraron su voluntad de formalizarse presentando la Declaración de Compromiso, de los cuales 40, 648 cuentan con RUC.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos fue elaborada del análisis tridimensional del país, su competitividad y del análisis PESTE. La matriz EFE está constituida por siete oportunidades y cinco amenazas (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incremento de la demanda interna del país	0.06	3	0.18
2 Crecimiento de la economía y dinamismo en la mejora de la competitividad del país	0.06	2	0.12
3 Preocupación e interés del Estado Peruano en la mejora de la calidad educativa superior tecnológica a través del proceso de licenciamiento y acreditación	0.15	2	0.30
4 Desarrollo de convenios entre el Estado y las instituciones educativas superiores	0.12	1	0.12
5 Imagen favorable del Perú y reconocimiento de la gastronomía y el turismo a nivel mundial	0.10	4	0.40
6 Promueve el desarrollo comercial a través de TLC en asociación con países del mundo que permitan mayor apertura al comercio internacional	0.09	1	0.09
7 Mega diversidad de recursos naturales en el país	0.05	3	0.15
Subtotal oportunidades	0.63		1.06
Amenazas			
1 Ineficiencia, burocracia y corrupción en las organizaciones	0.05	2	0.10
2 Calidad del sistema educativo	0.10	2	0.20
3 Escasa vinculación entre el sector productivo y la educación superior tecnológica	0.10	4	0.40
4 Migración de población estudiantil a la costa	0.04	1	0.04
5 Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías (I+D)	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas	0.37		0.08
Total	1.00		1.14

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

3.5. Ligahtur SCRL y sus Competidores

Para comprender la competencia de El IESTP “Blue Ribbon International Cusco”, es necesario analizar las cinco fuerzas de Porter (2009) a partir del análisis de sus competidores. La identificación y conocimiento de estas fuerzas permite determinar la estructura y atractividad de la industria y establecer estrategias acertadas para la supervivencia dentro de un entorno competitivo (D’Alessio, 2016) (ver Figura 14).

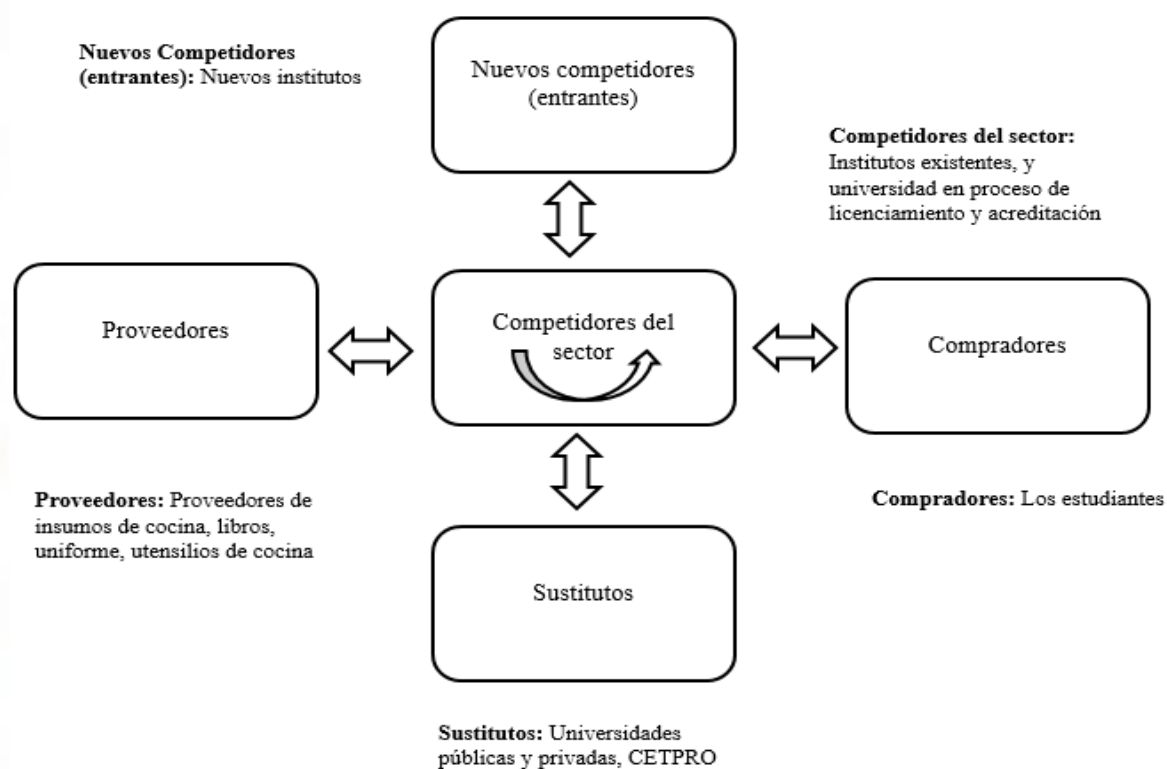


Figura 14. Modelo de las cinco fuerzas de Porter
Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores para la empresa Ligahtur SCRL son:

1. Proveedores de insumos de cocina tales como verduras, carnes, lácteos, cereales, condimentos, para el dictado de las clases prácticas de cocina.
2. Proveedores de uniformes tales como pantalón, chaqueta, gorro, mandil; utensilios de cocina tales como tabla de picar y dos cuchillos profesionales, dichos artículos

son entregados como parte del inicio de la carrera de educación técnica de gastronomía.

3. Imprentas que proveen suministro de papelería, libros, certificados

En el caso de Cusco, se trata de proveedores que tienen un poder de negociación bajo, debido a la falta de concentración de proveedores, esta falta de concentración provoca que haya una gran variedad de insumos que se encuentran con facilidad, asimismo se tiene productos sustitutos. Sin embargo muchos de los proveedores carecen de formalización dentro de la región.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Se considera que para la industria de la educación en este análisis, se ha identificado al estudiante (potencial y actual) de la educación superior tecnológica como el comprador principal del sector. Nuestros compradores presentan una gran concentración respecto a la industria en educación superior tecnológica, ya que según (SINEACE, 2016) el comprador que elige la formación superior tecnológica, tiene a su disposición una amplia oferta educativa y opciones de carreras, muchas de ellas desarticuladas con lo que el país o las empresas necesitan.

Pese a que en la industria de la educación superior tecnológica exista mayor poder de negociación por parte del comprador, para el caso específico de la empresa Ligahtur SCRL, nuestros compradores tienen un poder de negociación bajo, debido a que la concentración de compradores frente a la concentración de empresas es baja, esto se debe a que la empresa ofrece una carrera superior técnica vinculada al sector productivo de la región que articularía la economía de manera eficiente. Los compradores no pueden integrar hacia atrás ya que no producen el producto por sí mismos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

De acuerdo con Porter (2009) un sustituto realiza una función idéntica o similar a la

del producto de una industria, para el caso de la educación superior tecnológica privada, los sustitutos son las universidades privadas y públicas, así también como los Centros de Educación Técnico Productiva [CETPRO], que tienen como objetivo proveer al estudiante las competencias laborales necesarias para el ejercicio de una actividad ocupacional especializada (D'Alessio, 2016).

Para Ligahtur SCRL el costo académico total que implica la carrera de gastronomía tiene un promedio de S/ 22,000, siendo nuestros principales sustitutos las universidades privadas como la Universidad Andina del Cusco, la Universidad Global, Universidad Alas Peruanas, Universidad Tecnológica de los Andes y en la ciudad de Lima a la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según Porter (2009), los aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos, y el índice de inversión necesario para competir.

En los últimos años han proliferado los institutos de educación superior; sin embargo con el *Proyecto de Ley: Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de Docentes* (MINEDU, 2016a), se busca regular la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión, y fiscalización de los IES y EES públicos y privados. La nueva ley no solo regulará la calidad de los programas de estudio, sino también los recursos e infraestructura física, tales como bibliotecas y laboratorio, que son espacios esenciales para la transmisión del conocimiento.

En ese sentido, al existir mayor fiscalización e inflexibilidad en el cumplimiento de las condiciones y requisitos necesarios para el funcionamiento de las instituciones, se espera que la entrada de nuevos competidores se vea controlada y se evite la proliferación de institutos informales, que no cumplen con los estándares de calidad (Bernui, Espinoza,

Kanematsu & Palma, 2017).

En la actualidad para la industria educativa de la cual hace parte Ligahtur SCRL se tiene barreras de entrada alta, que impiden que los nuevos participantes ingresen para pelear por la misma cuota de mercado.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El análisis de los competidores en la industria es importante debido a que está conformado por los jugadores que compiten con la organización en la misma cancha de juego y buscan alcanzar una mayor participación de mercado a través de la captación de los mismos consumidores (D'Alessio, 2016).

Los competidores significativos para Ligahtur SCRL en la región Cusco son:

- Instituto Superior Tecnológico Khipu
- Instituto Superior Tecnológico Americana del Cusco
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Túpac Amaru
- Instituto Superior Tecnológico Privado Abaco
- Instituto Superior Ambrossia
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Tuinen Star
- Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Latino
- Centro de Formación en Turismo

Se considera también como competidores significativos para la empresa Ligahtur SCRL a institutos de la región Arequipa tales como:

- Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado STENDHAL
- Instituto del SUR

En relación a la organización Ligahtur SCRL, existe concentración y equilibrio de competidores por lo que buscan luchar por el liderazgo de captación de mayor cuota de mercado. De acuerdo a estudios se evidencia que:

En el Perú, de los más de 400,000 adolescentes que terminan la secundaria cada año, el 70% pasan a laborar informalmente y el 30% deciden seguir estudios superiores, de los cuales la mayoría opta por una formación universitaria frente a la técnica. Se estima que de cada cuatro jóvenes que optan por los estudios superiores, tres eligen carreras universitarias y uno carrera técnica (“Futuro Técnico o Universitario,” 2016).

Esta preferencia por las carreras universitarias se debe a dos motivos principales: primero, por la creencia estereotipada de que el profesional universitario contará con mejores oportunidades laborales que el técnico y; segundo, por la imagen que tienen los institutos, de ser muy pequeños, no funcionar a plenitud, carecer de maestros calificados, contar con equipos e infraestructura defectuosos, entre otras variables (Berríos, 2015).

En Perú “menos del cinco por ciento de la PEA está conformada por trabajadores técnicos, un porcentaje reducido para sostener una eventual consolidación del crecimiento económico descrito” (SINEACE, 2017, p. 35), enfocado al crecimiento de la industria de la educación superior tecnológica, Perú requiere de mano de obra técnica, razón por la cual se observa un crecimiento de la industria de educación superior tecnológica, la cual es una determinante de la rivalidad entre competidores.

3.6. Ligahtur SCRL y sus Referentes

Se toma como referente principal del sector educación respecto a educación técnica al Instituto Culinario Le Cordon Bleu Perú, reconocido desde 1895 en la formación de profesionales en gastronomía y hospitalidad con reconocimiento a nivel mundial, Le Cordon Bleu Perú tiene en el país como única sede para América del Sur, en la formación de técnicos profesionales en cinco áreas: (a) Gastronomía, (b) Bar y Coctelería, (c) Cocina, (d) Pastelería y (e) Administración en Servicios de Hostelería y Restaurantes. Cuenta con programas especializados de cata y sommelier y café barista así como diplomados en gestión de restaurantes y organización de eventos y catering.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite establecer una lista de los principales competidores de la empresa Ligahtur SCRL y compararlos en base a factores clave de éxito. En este caso, se ha considerado ocho factores de éxito. En la Tabla 24 se aprecia que, la lista de competidores está compuesta por cinco institutos de educación tecnológica privado de la región Cusco que tienen características similares y un instituto de educación tecnológica de Arequipa.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite conocer institutos que sirven como referencia para Ligahtur SCRL y realizar una comparación de sus factores de éxito identificados como necesarios para lograr la visión. En este caso se ha considerado al Instituto Culinario Le Cordon Bleu Perú. Referente considerado por la experiencia dentro del sector de la educación culinaria con respaldo internacional que lo ha posicionado como líder en la formación de profesionales de excelencia en el mundo de la gastronomía y la hospitalidad (ver Tabla 25).

Tabla 24

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	IESTP Blue Ribbon		IST Khipu		IST Americana		IESTP Tuinen Star		IESTP Latino		IESTP Stendhal	
		Va lor	Ponde ración	Va lor	Ponde ración	Va lor	Ponde ración	Va lor	Ponde ración	Va lor	Ponde ración	Va lor	Ponde ración
1 Acreditación de la calidad	0.16	1	0.16	3	0.48	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
2 Convenios publico privado	0.16	2	0.32	4	0.64	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32
3 Utilización de tecnologías, equipos de vanguardia e infraestructura	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
4 Inserción laboral del producto	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
5 Investigación y publicaciones	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
6 Diversidad de carreras profesionales técnicas	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7 Opción de convalidación de curso en universidades Ley 30512	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
8 Calidad de docentes	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Total	1		2.04		3.24		1.78		2.02		2.02		2.14

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 25

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	IESTP		Instituto	
		Blue Ribbon		Le Cordon Bleu	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Acreditación de la calidad	0.16	1	0.16	4	0.64
2 Convenios publico privado	0.16	2	0.32	4	0.64
3 Utilización de tecnologías, equipos de vanguardia e infraestructura	0.14	2	0.28	4	0.56
4 Inserción laboral del producto	0.12	3	0.36	4	0.48
5 Investigación y publicaciones	0.12	1	0.12	4	0.48
6 Diversidad de carreras profesionales técnicas	0.1	1	0.1	4	0.4
7 Opción de convalidación de curso en universidades Ley 30512	0.1	4	0.4	4	0.4
8 Calidad de docentes	0.1	3	0.3	4	0.4
Total	1		2.04		4

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

En los últimos cinco años el país ha presentado un crecimiento económico estable, que lo convierte en un destino de inversiones atractivo. A pesar de los hechos adversos recientes (casos de corrupción y desastres naturales), se estima que la economía peruana crecerá una tasa de 3.8% durante el 2019. El Estado peruano a través del Ministerio de Educación promueve reformas para mejorar la competitividad de la educación, la ley 30512 “Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus Docentes” así como la mejora de la calidad educativa a través del proceso de licenciamiento y acreditación de IEST.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2016) la evaluación interna está enfocada en hallar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. A continuación, se desarrollará el análisis interno o del entorno de la empresa Ligahtur SCRL con base al análisis AMOFHIT, en el cual se evalúan las siguientes áreas: según (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas & investigación de mercado; (c) operaciones & logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2016). Este análisis posibilita hallar las fortalezas y debilidades de la empresa Ligahtur SCRL, y permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales sino estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales (D'Alessio, 2016). Se hace uso del formato de comprobación de la auditoría para la administración y gerencia de la empresa Ligahtur SCRL como se observa en la Tabla 26, los principios generales de la administración de Fayol se cumplen en proporciones mínimas, por ello existe la necesidad de realizar una implementación de procesos a través del planeamiento estratégico asignado para la presente empresa.

Para el planeamiento formal la empresa en estudio realiza su programación a través de reuniones mensuales y anuales de los socios en las que se toman decisiones de corto plazo, generalmente para temas operativos y administrativos por lo que se observa que no existe una planificación a largo plazo. No cuentan con una misión, visión, y objetivos estratégicos establecidos cabalmente que puedan ser usados como brújula al largo plazo, han sido

elaborados solo con fines administrativos por lo que difieren de criterios necesarios para su evaluación, se está presentando a través de este planeamiento estratégico una propuesta que le servirá a la empresa como guía para lograr concretar la situación futura deseada planteada en la visión.

Asimismo se ha identificado que existe fortaleza en cuanto al monitoreo de pronóstico, entorno de la competencia y la demanda, ya que Ligahtur ha demostrado ser referente de programas de formación continua de sus alumnos a través de cursos cortos que le permiten la adquisición, actualización, especialización, y/o perfeccionamiento de competencias (D.S. 010-2017 MINEDU).

La estructura organizacional de la empresa ha sido elaborada para fines administrativos por lo que el diseño organizacional requiere modificaciones para un buen funcionamiento, así también presenta un manual de organización de funciones que permiten un claro reconocimiento de funciones a todo nivel. Respecto al cumplimiento de los principios de Fayol se observa que existe unidad de mando por parte del director, existe homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad.

Ligahtur SCRL cuenta con un Gerente General el cual es accionista de la empresa. Con respecto al estilo de liderazgo empleado, considerando la “lógica de acción” de los autores David Rooke y William Torbert, el gerente general se caracteriza por tener una lógica de acción que responde al líder oportunista, se caracteriza por la desconfianza el egocentrismo y la manipulación refleja su tendencia a enfocarse en ganancias personales.

De acuerdo a los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, actualmente existen factores extrínsecos que en la empresa Ligahtur no han sido cubiertos como: una sala de docentes, camerinos y otros servicios básicos. Por lo tanto la motivación por factores intrínsecos se percibe en menor proporción. Respecto a la administración de sueldos y salarios se ha observado que es efectiva y finalmente los controles financieros, comerciales,

de inventarios, de calidad, y de costos, se ha observado que hay necesidad de mejora partiendo por la estandarización de los sílabos de aprendizaje.

Tabla 26

Auditoria a la Administración y Gerencia de Ligahtur SCRL

Auditoria a la Administración y Gerencia LIGAHTUR	Sí/No	Comentarios
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No	Planeamiento al corto plazo
¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	No	Para fines administrativos
¿Se desarrolla pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros, u otros?	No	Necesidad de mejorar
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Sí	
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	No	Para fines administrativos
¿Es adecuado el diseño organizacional?	No	Necesidad de mejorar
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	Sí	Necesidad de mejorar
¿Se cumple los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control, y delegación de autoridad?	Sí	
¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	No	Necesidad de mejorar
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	No	No hay buen clima organizacional
¿Las comunicaciones son efectivas?	No	No hay respuesta efectiva
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Sí	Necesidad de mejorar
¿Las relaciones laborales son productivas?	No	Necesidad de mejorar
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	No	Necesidad de mejorar
¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	Sí	Necesidad de mejorar
¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Sí	Necesidad de mejorar
¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	No	Necesidad de mejorar

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

De acuerdo a la auditoría levantada a la empresa Ligahtur SCRL en relación a Marketing y Ventas se ha logrado conocer aspectos que conforman las fortalezas de la institución, sin embargo las debilidades halladas deben ser inmediatamente corregidas para el logro de los objetivos finales de este PEA. Se observa en la Tabla 27 que parte de las fortalezas con la que cuenta Ligahtur actualmente han sido trabajadas enfocados en el posicionamiento de la marca, fortalecimiento de la misma e incremento de la captación de clientes. Cabe resaltar que las encuestas presentadas por la empresa externa encargada de la última campaña de marketing no cubren las expectativas de resultados esperados debido a que no presentan indicadores claros respecto a posicionamiento de marca en el mercado.

Tabla 27

Auditoria a Marketing y Ventas de Ligahtur SCRL

Auditoria a Marketing y Ventas& Investigación de Mercado LIGAHTUR	Sí/No	Comentarios
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Sí	
¿Los mercados están segmentados claramente?	Sí	
¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	Sí	
¿La participación de mercado se ha incrementado?	Sí	
¿El alcance de las operaciones es solo local?	Sí	
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No	
¿La organización realiza investigación de mercado?	Sí	Terceriza
¿La fuerza de venta es eficaz y eficiente?	Sí	
¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocido por los clientes y consumidores?	Sí	Más horas de práctica en comparación con la competencia
¿La calidad del servicio post venta es reconocida como de calidad?	Sí	Alumnos satisfechos recomiendan
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	No	
¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?	Sí	Publicidad Local
¿Es la industria altamente competitiva?	Sí	En crecimiento
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?		Terceriza
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?		
¿Se maneja un presupuesto de marketing?	Sí	
¿Son los clientes y consumidores leales?	Sí	Recomiendan el IESTP
¿Están las marcas bien posicionadas?	Sí	Falta mejorar
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Sí	múltiples canales de distribución
¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?		

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.3. Operaciones y logística e Infraestructura (O)

Para el caso de operaciones, logística e infraestructura de la empresa Ligahtur SCRL (ver Tabla 28), de acuerdo al análisis de auditoria realizado internamente se ha logrado visualizar los siguientes aspectos:

El proceso productivo en el área de producciones según el diagrama de entrada proceso y salida cuenta con tres áreas fundamentales, la planta, el trabajo, y la transformación. La empresa cuenta con una distribución productiva de la planta, la misma que debe tener un mejor control de los activos fijos productivos.

Referente al trabajo se observa que Ligahtur SCRL cuenta con un buen diseño de los procesos estacionales de trabajo, requiere reforzar capacitaciones a todo el equipo operativo,

en relación al tratamiento del control de costos e inventarios, Ligahtur SCRL los presenta de manera general orientado a lo administrativo, pues existe la necesidad de mejorar varios procedimientos de control para lograr obtener información que haga de la empresa más eficiente y finalmente para la transformación del producto final se cuenta con políticas y procedimientos de control de calidad adecuados.

Tabla 28

Auditoria a Operaciones, Logística e Infraestructura de Ligahtur SCRL

Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura LIGAHTUR	Sí/No	Comentarios
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	Sí	Se ha logrado
¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	No	Falta mejorar
¿Se usan las siete herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	Sí	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	No	
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	No	
¿Está la planta distribuida productivamente?	Sí	
¿Se hacen Relayouts con frecuencia?		
¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	Sí	
¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	Sí	
¿Se desarrollan estudios de tiempo y movimiento?		
¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	Sí	
¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	No	
¿Se realizan planeamientos agregados?	Sí	
¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?		
¿La gerencia y funcionarios de operación cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	Falta mejorar
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	No	
¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	Sí	

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el presente tema se va realizar el análisis de los estados financiero como estado de situación financiera y estado de resultados de Ligahtur SCRL y se analizará las siguientes razones financieras (a) Liquidez Corriente, (b) Capital de Trabajo (c) Estructura de capital (d) Nivel de endeudamiento, (e) Retorno sobre patrimonio (ROE) y (f) Retorno sobre los activos (ROA), es necesario indicar que este análisis se realizará con los estados financieros proporcionados por el contador de la empresa Ligahtur SCRL, sin embargo se debe aclarar

que con respecto al patrimonio de la empresa, los socios están en un proceso de sincerarlos debido a que las maquinarias y equipos que esta posee como cocinas, hornos de alta gama, carpetas, cañones multimedia, mobiliario de oficina, etc. aún no están considerados en estos estados financieros, asimismo en los estados financieros que fueron presentados a la Sunat no se registran las cuentas por cobrar que mantiene la empresa.

Liquidez corriente. La liquidez corriente mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, el cálculo de este indicador financiero resulta de dividir el activo corriente con el pasivo corriente, para el caso de Ligahtur SCRL el ratio de liquidez corriente es de 59.49 el cual se interpreta que por cada sol de deuda, la empresa dispone de 59.49 soles de activo corriente para cubrirla. Asimismo según el ratio obtenido se interpreta también que la empresa tiene activos ociosos que genera pérdida de la rentabilidad por ausencia de inversión de estos activos ociosos.

Capital de trabajo. Es una medida comúnmente utilizada para medir la relación de diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, mide los recursos de efectivo potencial de la empresa, que exceden sus usos de efectivo para el pago de obligaciones corrientes, en el caso de la empresa Ligahtur SCRL cuenta con un capital de trabajo de 76,108 soles el cual es el resultado de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, de acuerdo al ratio obtenido se cuenta con un excedente de efectivo, con tanto efectivo no se justificaría tener un pasivo corriente tan pequeño.

Estructura de capital. La estructura de capital es un ratio de solvencia que muestra la cantidad de recursos obtenidos de terceros, en el caso de la empresa Ligahtur SCRL el ratio obtenido es de 0.016 el cual se interpreta que por cada sol invertido por los accionistas hay 0.016 soles aportados por los acreedores.

Nivel de endeudamiento. El nivel de endeudamiento representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, para el caso de la empresa Ligahtur SCRL el nivel

de endeudamiento es de 1.64% lo que se interpreta como el 1.64% de los activos totales es financiado por los acreedores, y de liquidarse estos activos totales quedaría un saldo de 98.3% de su valor después del pago de las obligaciones vigentes, según el ratio obtenido la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento bajo.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE). El rendimiento sobre el patrimonio es un ratio de rentabilidad los cuales miden la capacidad de la empresa de generar utilidades, el cálculo resulta de la división de la utilidad neta sobre el patrimonio, para el caso de la empresa Ligahtur SCRL el resultado es 83.4% el cual se interpreta que el patrimonio está generando una rentabilidad de 83.4%, o por cada sol de patrimonio genera 0.834 soles de utilidad.

Rendimiento sobre los activos totales (ROA). El rendimiento sobre los activos totales mide la capacidad de los activos totales de la empresa de generar utilidades, para el caso de la empresa Ligahtur SCRL el cálculo de este ratio es de 82.1% el cual quiere decir que cada sol invertido en el activo total genera 0.821 soles de utilidad neta también se puede interpretar como que el activo total genera una rentabilidad de 82.1%. El cálculo de este ratio financiero es alto debido a que la empresa actualmente está sincerando sus activos totales ya que en los estados financieros presentados a la Sunat no se consideran muchos activos de la empresa como se detalla al comienzo de este análisis, tampoco se está considerando el total de inversión realizada por los socios, ya que solo está registrado el 1% de la inversión como capital social en el estado de situación financiera.

En el análisis de auditoría realizado a las finanzas y contabilidad de la empresa Ligahtur SCRL se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades de acuerdo a la Tabla 29, donde se aprecia que la empresa presenta fortalezas referente a la estructura de capital, debido a que ha disminuido los pasivos de la empresa. Cuenta con fuentes de fondos adecuados y de calidad, se manejan presupuestos para las áreas fundamentales de la empresa.

Como debilidad se observa que la empresa no cuenta con estados financieros más detallados, que muestren la realidad financiera de la empresa, ya que en la practica la empresa mantiene una cartera de cuentas por cobrar alta, debido a las pensiones impagas de los estudiantes quienes deberían cancelar las mensualidades a fin de mes, pero se demoran en promedio 15 a 20 días, así como pensiones impagas de estudiantes que desertaron; sobre el capital de trabajo, pese a que según los estados financieros presentados a la Sunat, se cuenta con una alta liquidez corriente, en la realidad la empresa no cuenta con este ratio en un nivel óptimo debido a las cuentas por cobrar, se debe implementar una política de cobranza más eficiente; así como que no se ha manejado una política de dividendos clara, y en torno a la buena relación entre accionistas e inversionistas actualmente presentan discrepancias.

Tabla 29

Auditoria a Finanzas y Contabilidad de Ligahtur SCRL

Comprobación de la Auditoria de finanzas y Contabilidad	Sí/No	Comentarios
¿Los índices financieros son menores?	Sí	
¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?	Sí	
¿Es buena la estructura de capital?	Sí	
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Sí	LP a través de financiamiento
¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	Sí	
¿Cuentan con adecuado capital de trabajo?	No	
¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	No	
¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?		
¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	Sí	
¿Se cuenta con una política de dividendos?	No	LP
¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	No	
¿Se cotiza en bolsa?	No	
¿Se efectúan análisis de riesgo?	No	para licenciamiento
¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia?	No	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?		Tercerizado

Nota. Adaptado de "El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano es el activo más valioso de toda la organización ya que hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Además es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad (D'Alessio, 2016). Para la empresa Ligahtur SCRL Se tomará en consideración los siguientes puntos:

Selección, capacitación y desarrollo del personal. Para la selección, capacitación y desarrollo del personal Ligahtur SCRL aún no cuenta con políticas definidas, para cuando se necesita cubrir un puesto la persona que decide quien ingresa es el director y si el puesto es de confianza se lleva a cabo una reunión donde participan los socios.

Nivel de remuneración y beneficios. Ligahtur SCRL realiza un análisis de las bandas salariales del mercado laboral se encuentra dentro del promedio. Asimismo por ser un instituto de educación técnico privado en la carrera profesional de gastronomía, Ligahtur SCRL cuenta con una política de contrataciones con la finalidad de captar los mejores perfiles en cuanto a chef docente, asistentes y administrativos para lo cual se realiza una evaluación donde se califica actitudes y aptitudes para un adecuado desempeño en la labor educativa.

Nivel de rotación y ausentismo. Ligahtur SCRL. Cuenta con 12 trabajadores en el área administrativa y 18 trabajadores en el área de docencia, total son 30 colaboradores de los cuales el 83% son personal estable mientras que el 17% es personal temporal. Asimismo la empresa Ligahtur SCRL no tiene alta rotación de su personal, presenta poco nivel de ausentismo, por problemas recientes se ha identificado que carece de una cultura organizacional arraigada entre los colaboradores tanto de las áreas administrativas como operativas debido a que no se ha construido una identificación con la institución más allá del beneficio económico.

Calidad del clima laboral. Según (D'Alessio, 2016) el recurso humano constituye el

activo más valioso de toda la organización, moviliza los recursos haciendo funcionar el ciclo operativo permitiendo el logro de los objetivos de la organización. La empresa Ligahtur carece de una cultura organizacional arraigada, hasta la fecha no se ha medido el clima laboral ni de administrativos ni de operativos, para el presente PEA se ha realizado encuestas, que nos permite obtener este indicador. Asimismo se ha realizado una encuesta de satisfacción a alumnos en el año 2018, respecto a la auditoria de recursos humanos se ha identificado lo siguiente en la Tabla 30, donde se conoce las capacidades distintivas de todo el personal, los estilos de decisión del personal que toma decisiones es aprobado por el director y en ocasiones es la junta directiva la que toma decisiones.

Tabla 30

Auditoria a Recursos Humanos de Ligahtur SCRL

Comprobación de la Auditoria de RRHH y Cultura	Sí/No
¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? Se mide usualmente	No
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	Sí
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	Sí
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No
¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?	No
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	No
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	Sí
¿Se cuenta con una política de incentivos?	No
¿Se cuenta con una política de tercerización o servicio?	Sí
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Sí
¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	No

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte para la toma de decisiones gerenciales, ejecución de procesos productivos, cumplimientos de metas de marketing, la asignación de recursos financieros, integración con clientes y proveedores entre otros (D’Alessio, 2016). Según la auditoría realizada a la empresa Ligahtur, se obtuvo la siguiente información en la Tabla 31.

Asimismo la empresa Ligahtur SCRL carece de sistemas de información y comunicación de la siguiente manera, carece de un sistema de intranet que permita tanto a docentes, alumnos y administrativos entre otros, acceder a información básica sobre avance de cursos, notas, pagos, cumplimiento de la malla curricular, etc. Los reportes mensuales de cada área se realizan manualmente por cada responsable y son socializados con los integrantes del comité de socios a través de correos electrónicos personales. En conclusión la empresa Ligahtur SCRL carece de un sistema integral de gestión de la información, lo que dificulta el control de la calidad y la toma de decisiones oportunas en todas las áreas funcionales del ciclo operativo de la empresa. La comunicación interna y externa entre las diferentes áreas de la empresa se dan a través de correos electrónicos personales, aún no se cuenta con un dominio de la corporación, cuenta con una página web donde se fomenta la promoción del instituto e interacción con los clientes y se da la publicidad por redes sociales.

Tabla 31

Auditoria a Sistemas de Información y Comunicaciones de Ligahtur SCRL

Auditoria de los sistemas de información y comunicación	Sí/No
¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No
¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	
¿La administración de los sistemas de información y comunicación es productiva?	Sí
¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	No
¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	Sí
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	Sí
¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos? con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	
¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos en la innovación

tecnológica e invención científica, a fin de lograr una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que la posea; comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos (D'Alessio, 2016).

Ligahtur SCRL realiza investigación y desarrollo a través de los estudiantes y docentes asesores quienes completan un proceso de investigación para la obtención del título de profesionales en gastronomía. Para la auditoría en tecnología e investigación y desarrollo, se cuenta con la información de acuerdo a la auditoría levantada (ver Tabla 32).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. (D'Alessio, 2016).

Considerando el análisis AMOFHIT, se han evaluado 14 factores determinantes de éxito en la MEFI para la empresa Ligahtur SCRL (ver Tabla 33), de las cuales en cinco destaca y en nueve adolece, por lo que se considera que no cuenta con las fortalezas necesarias para poder competir contra los competidores del mercado local.

4.3. Conclusiones

Ligahtur SCRL es una empresa que planifica a corto plazo, carece de políticas en áreas relevantes para el buen desempeño tanto administrativo como operativo, durante su trayectoria ha experimentado un crecimiento desordenado por la ausencia de líneas definidas de mando.

De lo analizado se considera que las principales fortalezas de Ligahtur SCRL son la marca reconocida en la región, la propuesta formativa en general, metodología educativa y convenios para alumnos y ex alumnos. Por otro lado sus principales debilidades son no contar con una cultura organizacional arraigada que no aporta a la motivación de los colaboradores tanto de áreas administrativas como operativas, asimismo la débil gestión de marketing y ventas la cual desfavorece a la institución.

Tabla 32

Auditoria a Tecnología, Investigación y Desarrollo de Ligahtur SCRL

Auditoria de la Tecnología Investigación y Desarrollo	Sí/No
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	
¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	Sí
¿Se terceriza esta actividad, toda o en parte?	No
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	No
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	No
¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	No
¿Es moderna la tecnología productiva contribuye a la productividad total?	No
¿La gerencia y los funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología, investigación y desarrollo?	
¿Se maneja un presupuesto de tecnología investigación y desarrollo?	

Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2016. México D.F., México: Pearson.

Tabla 33

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Convenios y relación con empresas top afines al rubro de la industria del turismo	0.08	4	0.32
2. Marca reconocida por ser pioneros y referentes en la educación de gastronomía en la Región Cusco	0.12	4	0.48
3. Propuesta formativa con más horas de prácticas y mayor cantidad de cocinas implementadas para el proceso educativo	0.09	4	0.36
4. Metodología de evaluación continua por competencias y resultados	0.08	4	0.32
5. Certificaciones adicionales durante el proceso educativo	0.07	3	0.21
Subtotal fortalezas	0.44		1.69
Debilidades			
1. Cultura organizacional débil	0.10	1	0.10
2. Falta de planificación a largo plazo	0.07	1	0.07
3. No cuenta con local propio	0.05	2	0.10
4. Infraestructura limitada en cuanto a espacios y áreas	0.05	2	0.10
5. Débil gestión de marketing y ventas	0.07	1	0.07
6. Débil gestión de procesos operativos, falta de socialización.	0.06	1	0.06
7. Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación	0.06	1	0.06
8. Deserción de alumnos	0.06	1	0.06
9. Titulaciones inconclusas	0.04	2	0.08
Subtotal debilidades	0.56	1	0.70
Total	1.00		2.39

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

Capítulo V: Intereses de Ligahtur SCRL y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se analizarán los intereses, el potencial y principios cardinales trazados para la empresa Ligahtur SCRL, para luego formular y establecer los objetivos de largo plazo, los cuales permitirán alcanzar la visión propuesta para la empresa en mención. Para el análisis de estos elementos se hace uso de la teoría tridimensional de Hartmann (1983, citado en D'Alessio, 2016).

5.1. Intereses de Ligahtur SCRL

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros (D'Alessio, 2016). Dichos intereses deben estar planteados hacia el futuro es decir el largo plazo y se encuentran expresados en la visión.

Los intereses organizacionales de Ligahtur SCRL están enfocadas en incrementar su rentabilidad, mediante el aumento de las ventas, a través de la implementación de cursos de formación continua de especialización, para la formación de estudiantes con un alto nivel de calidad, competitivos en el mercado y buenos embajadores de la gastronomía que superen las expectativas de las organizaciones con las que se quiere interactuar, tales como cadenas de hoteles como Belmond, Libertador con Starwood, Inkaterra, Casa Andina, Gastón Acurio, Cusco Restaurants entre otros, logrando el posicionamiento de la marca Blue Ribbon International Cusco.

Adicionalmente Ligahtur SCRL busca formar profesionales de excelencia en el rubro de la gastronomía, para lo cual otro de los intereses organizaciones de la empresa es la satisfacción de sus colaboradores, buscando atraerlos, retenerlos y motivarlos para el incremento de la productividad de la empresa fomentando un excelente clima laboral, esto a través de programas de reconocimiento, capacitaciones profesionales, buscando la sostenibilidad de la empresa.

5.2. Potencial de Ligahtur SCRL

Se identificaron las siguientes competencias distintivas: (a) marca reconocida por su trayectoria en la educación tecnológica privada, el IESTP Blue Ribbon International ha sido la primera institución en la región Cusco en brindar el servicio de educación especializada en gastronomía, formando a los primeros profesionales en gastronomía, los estudiantes ocupan actualmente puestos importantes en empresas reconocidas dentro del rubro del turismo y la gastronomía a nivel local, regional, nacional e internacional, (b) la propuesta formativa orientada a ofrecer mayor cantidad de horas práctica en cocina la que va en relación a la cantidad de salones de cocina que ofrece la institución y la metodología de evaluación a través de competencias y resultados, reconocido por su carácter totalizador es tanto interna como externa dando lugar a tres tipos de evaluación autoevaluación, evaluación y multievaluación de carácter formativo, de acuerdo al proyecto curricular institucional 2017 y (c) convenios con empresas del sector turismo y gastronomía y formación continua para la industria del turismo.

5.3. Principios Cardinales de Ligahtur SCRL (MIO)

Así como señala Hartman (1957/1983) los principios cardinales posibilitan identificar las oportunidades y fortalezas para la organización en relación a su entorno (D'Alessio, 2016), en base a esto se reconoce a cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. Se ha identificado que los stakeholders de mayor influencia son: (a) Proveedores de insumos, debido a la falta de formalización muchos de los proveedores no pueden participar en el proceso de adquisición de insumos lo cual hace que no haya una buena oferta de precios; (b) Empresas del sector turismo, tales como cadenas hoteleras, restaurantes, negocios independientes; y (c) Gobierno, el cual ha implementado las regulaciones para el licenciamiento y acreditación de instituciones de educación tecnológica y universitaria, buscando

la calidad educativa, el instituto Blue Ribbon International Cusco actualmente viene atravesando el proceso de licenciamiento y se encuentra invirtiendo en el mejoramiento de infraestructura en general.

Lazos pasados y presentes. El sector turismo en la región Cusco se ha convertido en un sector muy competitivo, por lo que los institutos de educación superior tecnológica han implementado carreras profesionales en gastronomía y carreras relacionadas al sector, por lo que existe competencia desleal por parte de institutos con procesos de licenciamientos concluidos que aprovechan el desconocimiento de los alumnos, brindando información errada sobre los institutos en proceso de licenciamiento, asimismo existen institutos que realizan prácticas faltos de ética para la captación de nuevos estudiantes.

Contra balance de intereses. Siendo el interés de Ligahtur SCRL el incrementar su rentabilidad, mediante el aumento de las ventas, la empresa considera importante la participación y pertenencia a asociaciones del rubro, contar con socios estratégicos como universidades que ofrezcan la carrera profesional de gastronomía y/o turismo que permitan al alumno convalidar sus cursos y obtener el título de profesional universitario cumpliendo los requisitos necesarios. Contar con socios estratégicos como institutos superiores de educación tecnológica internacionales en Francia, Italia, México y otros que permitan intercambios de estudio y experiencias.

Conservación de los enemigos. Dentro de la industria existe gran cantidad de institutos de educación superior tecnológicos que imparten la carrera profesional de gastronomía, existen competidores desde CETPRO, institutos especializados, universidades, los cuales impulsan a la empresa a buscar ser innovador y competitivo.

5.4. Matriz de Intereses de Ligahtur SCRL (MIO)

En la matriz de Intereses de la empresa Ligahtur SCRL, se examinan los intereses organizacionales, el potencial organizacional, y sus principios cardinales organizacionales que son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados. Estos tres, junto con la visión y

misión establecidas, servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2016) (ver Tabla 34).

Tabla 34

Matriz de Intereses de la Empresa Ligahtur SCRL (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Posicionamiento de la Marca	- Competidores		
2 Formación de profesionales de excelencia	+Clientes + Empresas	- Competidores	
3 Crecimiento de las ventas	+Accionistas - Competidores	+ Colaboradores + Proveedores	+SUNAT
4 Satisfacción de colaboradores	+Colaboradores		+Clientes + Accionistas

Nota. Interés común (+) / Interés opuesto (-)

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión establecida por la empresa Ligahtur SCRL, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

1. OLP 1: El 2029 la empresa Ligahtur SCRL desarrollara cinco carreras profesionales nuevas relacionadas al rubro, mejorando el indicador actual de una carrera profesional desarrollada desde el 2014 que es la carrera profesional de gastronomía.
2. OLP 2: El 2029 incrementar las ventas anuales en 15% al año, con dicho incremento se alcanzará ventas anuales por S/ 5'741,892 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2018 fueron de S/ 1'419,311 soles.
3. OLP 3: El 2029, el 55% de los alumnos egresados concluirán el proceso de titulación, el año 2018 fue el 2%.
4. OLP 4: El 2029 el 90% de nuestros colaboradores se encontraran muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 45% de los colaboradores en este rango en el año 2019.

5.6. Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que la empresa Ligahtur SCRL tiene importantes retos para la ejecución de su visión dentro de los diferentes dominios de Hartmann (1983), se ha analizado las fortalezas y debilidades para determinar los factores internos de la empresa, asimismo haciendo un análisis de la teoría tridimensional de Hartman se logró obtener la matriz de intereses organizacionales.

La empresa Ligahtur SCRL, se interesa por una verdadera formación de profesionales, satisfacer a sus clientes, administración eficiente de recursos, preocupación por sus colaboradores, incremento de ventas, posicionamiento de su marca a través de la innovación constante y creación de nuevos productos de acuerdo a la necesidad del mercado.

Asimismo para la realización de los OLP de la empresa Ligahtur SCRL se ha podido identificar las áreas de resultado clave de la empresa las mismas que están asociadas a las OLP, estas áreas de resultado clave dentro de la organización viene a ser la formación de profesionales en gastronomía como actividad operacional por la cantidad de horas de práctica.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A partir de la MEFE y de la MEFI se elaboró la MFODA (ver Tabla 35). De acuerdo con el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se obtuvieron las siguientes estrategias internas y externas:

Estrategia FO – Explotar:

1. Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde (estrategia externa desarrollo de productos) (F1, F3, F4, F5 Y O2, O3, O4).
2. Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros (Estrategia externa alternativa diversificación horizontal) (F2, F4, F5 Y O1, O2, O3).
3. Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua (estrategia externa alternativa, diversificación concéntrica (F3, F4, F5 Y O1, O2, O5, O7).
4. Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal (Estrategia externa desarrollo de mercados) (F1, F4, F5 Y O3, O4, O5, O6).

Estrategia DO – Buscar:

1. Desarrollar talleres para la aplicación de PEA de Ligahtur con compromiso de todos y apoyo de la alta dirección (Estrategia interna específica y TQM) (D1, D2 Y O2, O3, O4, O5, O6).
2. Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet. (Estrategia interna específica TQM y externa de desarrollo de mercado) (D7, O3, O4, O6).

3. Adquisición de local propio (estrategia externa alternativa, integración vertical hacia atrás) (D3, D4 Y O3, O4, O6).
4. Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones (Estrategias internas específicas BPM / estrategia externa desarrollo de mercado) (D6, D7 Y O2, O3, O4, O5, O6).
5. Implementar el área de seguimiento y control al egresado y programas de titulación (estrategia interna específica TQM) (D8, D9 Y O2, O3, O4, O5, O6)

Estrategia FA – Confrontar:

1. Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país (estrategia externa alternativa / diversificación concéntrica) (F3, F4, F5 Y A2, A3, A4).
2. Cumplir y terminar el proceso de acreditación y licenciamiento (Estrategia interna específica /TQM) (F2, F3, F4 Y A1, A2, A4).
3. Implementar Alianzas Estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades. (Estrategia externa alternativa / aventura conjunta) (F1, F2, F4, F5 Y A2, A3, A4, A5).

Estrategia DA – Evitar:

1. Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL (estrategia interna específica TQM) (D1, D2 Y A1, A2, A5).
2. Buscar financiamiento para el desarrollo de infraestructura competitiva (estrategia externa específica) (D3, D4, D6, D7 Y A2, A5).
3. Capacitar el recurso humano necesario (Estrategia interna /TQM) (D1, D2, D6 y A1, A3, A5).

Tabla 35

Matriz FODA de la Empresa Ligahtur SCRL

		Fortalezas	Debilidades
	1	Convenios y relación con empresas top afines al rubro de la industria del turismo	1 Cultura organizacional débil
	2	Marca reconocida por ser pioneros y referentes en la educación de gastronomía en la Región Cusco	2 Falta de planificación a largo plazo
	3	Propuesta formativa con más horas de prácticas y mayor cantidad de cocinas implementadas para el proceso educativo	3 No cuenta con local propio
	4	Metodología de evaluación continua por competencias y resultados	4 Infraestructura limitada en cuanto a espacios y áreas
	5	Certificaciones adicionales durante el proceso educativo	5 Débil gestión de marketing y ventas
			6 Débil gestión de procesos operativos, falta de socialización.
			7 Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación
			8 Deserción de alumnos
			9 Titulaciones inconclusas
Oportunidades		FO Explote	DO Busque
1 Incremento de la demanda interna del país	FO 1	Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde (estrategia externa desarrollo de productos) (F1, F3, F4, F5 Y O2, O3, O4).	DO1 Desarrollar talleres para la aplicación de PEA de Ligahtur con compromiso de todos y apoyo de la alta dirección (Estrategia interna específica y TQM) (D1, D2 Y O2, O3, O4, O5, O6).
2 Crecimiento de la economía y dinamismo en la mejora de la competitividad del país	FO 2	Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros estrategia externa alternativa diversificación horizontal) (F2, F4, F5 Y O1, O2, O3).	DO2 Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet. (Estrategia interna específica TQM y externa de desarrollo de mercado) (D7 y O3, O4, O6)
3 Preocupación e interés del Estado Peruano en la mejora de la calidad educativa superior tecnológica a través del proceso de licenciamiento y acreditación	FO 3	Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua (estrategia externa alternativa, diversificación concéntrica (F3, F4, F5 Y O1, O2, O5, O7).	DO3 Adquisición de local propio (estrategia externa alternativa, integración vertical hacia atrás) (D3, D4 Y O3, O4, O6).
4 Desarrollo de convenios entre el Estado y las instituciones educativas superiores	FO 4	Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal (Estrategia externa desarrollo de mercados) (F1, F4, F5 Y O3, O4, O5, O6).	DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones (Estrategias internas específicas BPM / estrategia externa desarrollo de mercado) (D6, D7 Y O2, O3, O4, O5, O6).
5 Imagen favorable del Perú y reconocimiento de la gastronomía y el turismo a nivel mundial			DO5 Implementar el área de seguimiento y control al egresado y programas de titulación (estrategia interna específica TQM) (D8, D9 Y O2, O3, O4, O5, O6).
6 Promueve el desarrollo comercial a través de TLC en asociación con países del mundo que permitan mayor apertura al comercio internacional			
7 Mega diversidad de recursos naturales en el país			
Amenazas		FA Confronte	DA Evite
1 Ineficiencia, burocracia y corrupción en las organizaciones	FA1	Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país (estrategia externa alternativa / diversificación concéntrica) (F3, F4, F5 Y A2, A3, A4).	DA1 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL (estrategia interna específica / TQM) (D1, D2 Y A1, A2, A5).
2 Calidad del sistema educativo	FA2	Ejecutar el proceso de acreditación y licenciamiento (Estrategia interna específica /TQM) (F2, F3, F4 Y A1, A2, A4).	DA2 Buscar financiamiento para el desarrollo de infraestructura competitiva (estrategia interna TQM) (D3, D4, D6, D7 Y A2, A5).
3 Escasa vinculación entre el sector productivo y la educación superior tecnológica	FA3	Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades. (Estrategia externa alternativa / aventura conjunta) (F1, F2, F4, F5 Y A2, A3, A4, A5).	DA3 Capacitar el recurso humano necesario (Estrategia interna /TQM) (D1, D2, D6 y A1, A3, A5).
4 Migración de población estudiantil a la costa			
5 Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de tecnológicas (I+D)			

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

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

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2016, p. 275). Para la empresa Ligahtur SCRL se podrá determinar a través de los resultados que postura estratégica es la adecuada, siendo las estrategias: (a) agresiva, (b) competitiva, (c) conservadora y (D) defensiva. En la Tabla 36 se presenta la tabla de posturas para la obtención de la Matriz PEYEA. El resultado obtenido de la evaluación de acción realizada a los factores relativos a la industria y a la organización, permite la postura estratégica más apropiada para la empresa Ligahtur SCRL la cual la ubica en el cuadrante agresivo (Figura 15). Los resultados señalan que la empresa Ligahtur SRCL posee: Estabilidad del entorno (-1.875), fortaleza de la industria (4.33), ventaja competitiva (-2.11), y fortaleza financiera (3.33).

Para el análisis del polígono y del vector resultante se tiene una excelente fortaleza de la industria, buena fortaleza financiera, aceptable estabilidad del entorno, aceptable ventaja competitiva, por lo que es recomendable que se utilice las siguientes estrategias externas alternativas intensivas y de diversificación:

1. FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
2. FO2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros estrategia externa alternativa diversificación horizontal)
3. FO3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.
4. FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.
5. FA1 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la

región y del país.

6. DO4 Adquirir sistemas de información para el control de operaciones.

Tabla 36

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Posición Estratégica Externa											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad /Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
										Promedio EE -6:	1.875
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										Promedio FI:	4.33
Posición Estratégica Interna											
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
										Promedio VC -6:	-2.11
Factores determinantes de las fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
										Promedio FF:	3.33

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

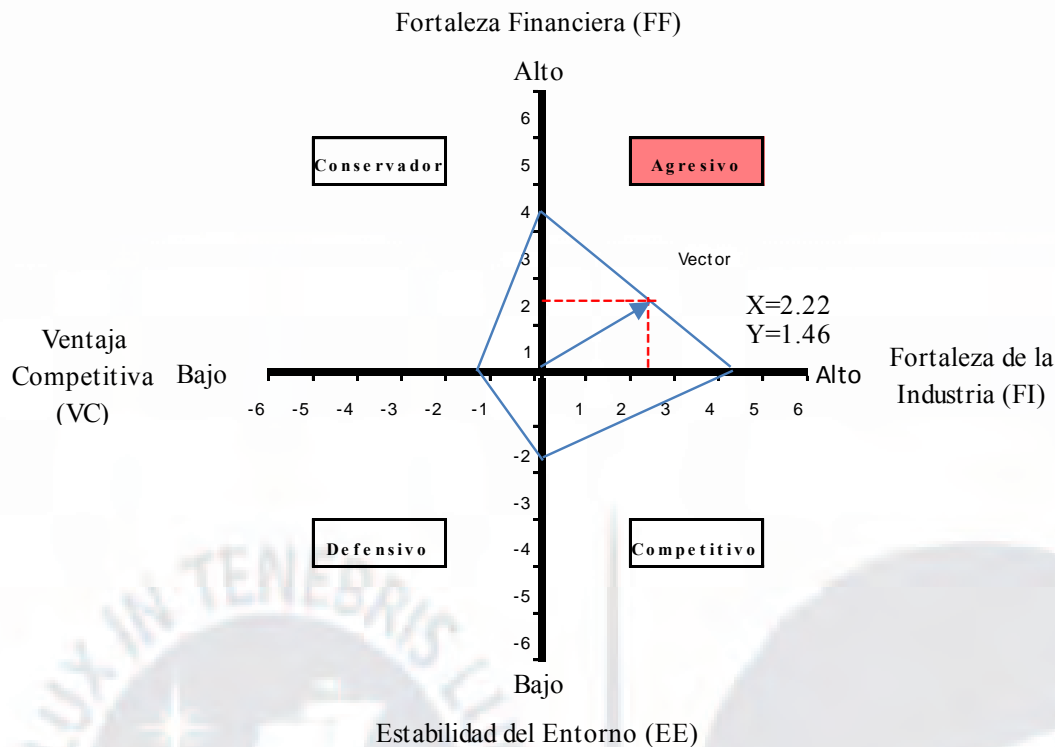
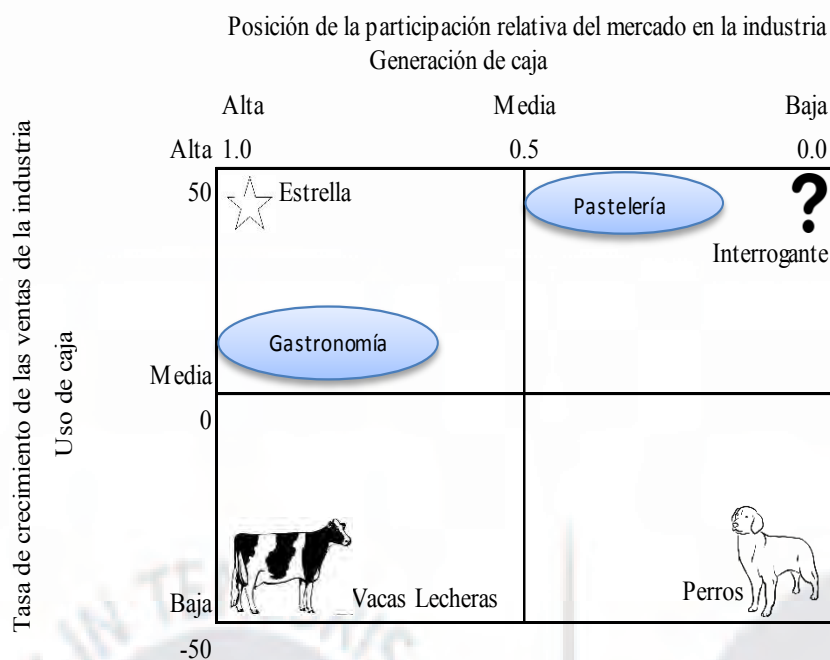


Figura 15. Matriz PEYEA de la empresa Ligahtur SCRL.
Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016.
México D.F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

“La matriz BCG tiene como base la relación entre 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, 2016, p. 288)

La empresa Ligahtur SCRL cuenta con dos tipos de unidades de negocio: (a) La carrera profesional de gastronomía y (b) Pastelería; (ver Figura 16) el primero se encuentra en el cuadrante II estrellas, el cuál presenta una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria, por lo cual es recomendable aplicar estrategia de integración, intensivas y las de aventura conjunta. La segunda unidad de negocio que es pastelería se encuentra en el cuadrante I signo de interrogación, el cuál presenta baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, se aplicará las estrategias intensivas o desinvertir. Las estrategias seleccionadas son:



Unidad de Negocio	A. Ventas año actual de la empresa que mas vendió	B. Ventas año pasado de la organización	C. Ventas año actual de la organización	Participación relativa del mercado (C/A)	Tasa de crecimiento de la industria ((C-B)/B)
Gastronomía	1530,000	1361,321	1398,019	0.91	2.70%
Pastelería	50,200	13,050	21,298	0.42	42.00%

Figura 16. Posición de la participación de mercado relativo Ligahtur SCRL.
Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016.
México D.F., México: Pearson.

1. FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
2. FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal
3. FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación.
4. DO2 Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet.
5. DO3 Adquisición de local propio.
6. DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa consta de nueve celdas, estas celdas se forman sobre la base de dos dimensiones, el eje x consta de tres sectores los que reflejan la posición estratégica interna de la unidad de negocio, (ver Figura 17) para el caso de la carrera profesional de gastronomía se tiene el puntaje total ponderado de 2.39 de la matriz EFI, la cual refleja una capacidad aceptable de la unidad de negocio para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El eje y refleja la posición estratégica externa de la división la cual cuenta también con tres sectores, para el caso de la carrera profesional de gastronomía se tiene el puntaje total de 1.14 de la ponderación de la matriz EFE, la cual indica la capacidad de la unidad de negocio para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

Para colocar a la empresa Ligahtur SCRL entre los promedios más altos de esta matriz y obtener mejores resultados en los puntajes de las matrices EFI y EFE, es necesario aplicar las siguientes estrategias defensivas:

1. FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.

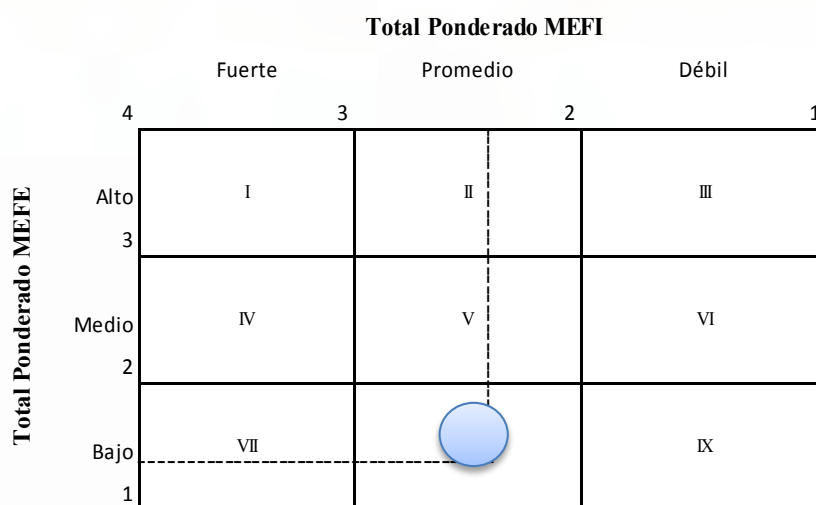


Figura 17. Matriz Interna Externa de Ligahtur SCRL
 Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016.
 México D.F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz Gran Estrategia es una herramienta útil en la apropiada elección de estrategias para la organización, cuenta con cuatro cuadrantes donde el fundamento de la matriz se soporta en el eje X la posición competitiva de la industria y en el eje Y se ubica el crecimiento del mercado. Se observa que para el caso de la empresa Ligahtur SCRL está situado en el primer cuadrante que explica la fuerte posición competitiva dentro de un mercado de crecimiento rápido (ver Figura 18). Este cuadrante nos permite aplicar las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, asimismo en este cuadrante las estrategias de integración vertical hacia adelante y hacia atrás u horizontal según esta matriz de la gran estrategia, serán aplicadas cuando las organizaciones tienen exceso de recursos.

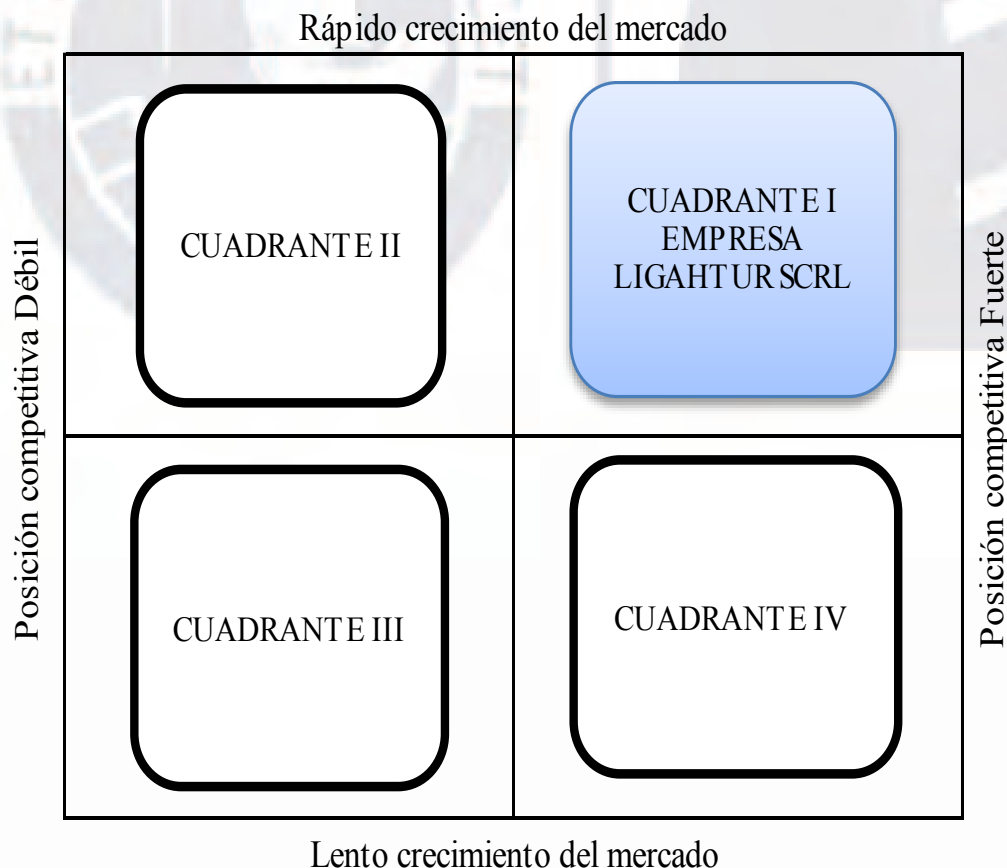


Figura 18. Matriz Gran Estrategia de Ligahtur SCRL
Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016.
México D.F., México: Pearson.

La propuesta para este cuadrante es desarrollar estrategias externas alternativas intensivas, las estrategias propuestas son:

1. FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
2. FO2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.
3. FO3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.
4. FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.
5. FA1 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.
6. FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.
7. DO2 Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet.
8. DO3 Adquisición de local propio.
9. DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica agrupa las estrategias derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. A continuación la MDE para la empresa Ligahtur SCRL donde de acuerdo al análisis se observa que, de las 15 estrategias planteadas, se repiten nueve estrategias más de tres veces, es por ello que estas estrategias serán consideradas como las estrategias retenidas de la matriz (DE), adicionalmente se considerará la estrategia DA1

“Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL” como una estrategia retenida de la matriz MDE, debido a que se considera una estrategia que permitirá a la empresa Ligahtur SCRL alcanzar la visión y el interés organizacional que refiere a la satisfacción de colaboradores, teniendo como resultado final 10 estrategias retenidas con las que se trabajará la siguiente matriz (CPE).

Asimismo se considerará como estrategias de contingencia cinco estrategias que no se repitieron más de tres veces (ver Tabla 37). Se obtiene las siguientes estrategias específicas:

1. FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
2. FO2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.
3. FO3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.
4. FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.
5. FA1 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.
6. FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.
7. DO2 Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet.
8. DO3 Adquisición de local propio.
9. DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.
10. DA1 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y

administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.

Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Específicas	Estrategia externa alternativa	Estrategias inter-nas	Matriz				Total
				F O D A	PE YE A	B C I G E		
FO1	Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	Intensiva / Desarrollo de producto		X	X	X	X	4
FO2	Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros	Diversificación / Diversificación horizontal		X	X		X	3
FO3	Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	Diversificación / Diversificación concéntrica		X	X		X	3
FO4	Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	Intensiva / desarrollo de mercado		X	X	X	X	4
FA1	Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	Diversificación / Diversificación concéntrica		X	X		X	3
FA2	Ejecutar el proceso de acreditación y licenciamiento.		TQM	X				1
FA3	Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	Defensiva / Aventura conjunta		X		X	X	4
DO1	Desarrollar talleres para la aplicación de PEA de Ligahtur con compromiso de todos y apoyo de la alta dirección.		TQM	X				1
DO2	Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet.	Intensiva / Desarrollo de mercado	TQM	X		X	X	3
DO3	Adquisición de local propio.	Integración / Integración vertical hacia atrás		X		X	X	3
DO4	Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones	Intensiva / desarrollo de mercado	BPM	X	X	X	X	4
DO5	Implementar el área de seguimiento y control al egresado y programas de titulación.		TQM	X				1
DA1	Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.		TQM	X				1
DA2	Buscar financiamiento para el desarrollo de infraestructura competitiva.		TQM	X				1
DA3	Capacitar el recurso humano necesario (Estrategia interna /TQM)		TQM	X				1

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta Matriz se selecciona las estrategias que alcanzan un valor superior a cinco puntos. Para la empresa Ligahtur SCRL se obtuvo ocho estrategias retenidas y las otras serán consideradas como el segundo grupo de estrategias de contingencia (ver Tabla 38).

1. FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
2. FO2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.
3. FO3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.
4. FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.
5. FA1 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.
6. FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.
7. DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.
8. DA1 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber realizado la evaluación en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt el resultado obtenido permite dar por aceptadas las estrategias planteadas, se observa que las ocho estrategias propuestas cumplen los criterios de consistencia, se presenta la Tabla 39 matriz de prueba de estrategias o matriz Rumelt.

Tabla 38

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Críticos	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																						
1	Incremento de la demanda interna del país	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	3.00	0.18
2	Crecimiento de la economía y dinamismo en la mejora de la competitividad del país	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18
3	Preocupación e interés del Estado Peruano en la mejora de la calidad educativa superior tecnológica a través del proceso de licenciamiento y acreditación	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
4	Desarrollo de convenios entre el Estado y las instituciones educativas superiores	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	2.00	0.24	2.00	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36
5	Imagen favorable del Perú y reconocimiento de la gastronomía y el turismo a nivel mundial	0.1	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
6	Realizar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación.	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18	1.00	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	3.00	0.27
7	Mega diversidad de recursos naturales	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
Amenazas																						
1	Ineficiencia, burocracia y corrupción en las organizaciones	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	4.00	0.20
2	Calidad del sistema educativo	0.1	3.00	0.30	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40
3	Escasa vinculación entre el sector productivo y la educación superior tecnológica	0.1	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
4	Migración de población estudiantil a la costa	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08
5	Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías (I+D)	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	1.00	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08
Fortalezas																						
1	Convenios y relación con empresas top afines al rubro de la industria del turismo	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24
2	Marca reconocida por ser pioneros y referentes en la educación de gastronomía en la Región Cusco	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	3.00	0.36	2.00	0.24	3.00	0.36	3.00	0.36
3	Propuesta formativa con más horas de prácticas y mayor cantidad de cocinas implementadas para el proceso educativo	0.09	4.00	0.36	1.00	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	2.00	0.18	1.00	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09
4	Metodología de evaluación continua por competencias y resultados	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24
5	Certificaciones adicionales durante el proceso educativo	0.07	4.00	0.28	1.00	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07
Debilidades																						
1	Cultura organizacional débil	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
2	Falta de planificación a largo plazo	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28
3	No cuenta con local propio	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05
4	Infraestructura limitada en cuanto a espacios y áreas	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	1.00	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	1.00	0.05
5	Débil gestión de marketing y ventas	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	1.00	0.07	3.00	0.21	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21
6	Débil gestión de procesos operativos, falta de socialización.	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24
7	Falta de desarrollo de tecnologías de comunicación	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24	1.00	0.06	4.00	0.24	2.00	0.12
8	Deserción de alumnos	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12
9	Titulaciones inconclusas	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	1.00	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	1.00	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08
Total		2.00		6.21	67.00	5.28	77.00	6.27	70.00	5.56	73.00	5.71	66.00	5.36	59.00	4.65	54.00	3.95	66.00	5.36	65.00	5.25

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson

Tabla 39

Matriz Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Matriz					Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja		
E1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	Si	Si	Si	Si	Si	
E2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.	Si	Si	Si	Si	Si	
E3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	Si	Si	Si	Si	Si	
E4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	Si	Si	Si	Si	Si	
E5 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	Si	Si	Si	Si	Si	
E6 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	Si	Si	Si	Si	Si	
E7 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.	Si	Si	Si	Si	Si	
E8 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.	Si	Si	Si	Si	Si	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si alguna de ellas, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos. (D’Alessio, 2016). En la Tabla 40 muestra los resultados de la matriz de ética para la empresa Ligahtur SCRL. Asimismo la presente matriz conforma la última fase de la etapa de formulación del presente plan estratégico aplicado (PEA), donde se observa que las ocho estrategias no violan los aspectos relacionados de la ME.

Tabla 40

Matriz de Ética (ME)

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Derechos	1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
	2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
	4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	N	N	N	N	N
Justicia	8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N
	9	Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	J
	10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
	12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

A continuación, se puede apreciar las estrategias retenidas y de contingencia que serán aplicadas en la empresa Ligahtur SCRL (ver Tabla 41).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP) permite que las estrategias retenidas se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo de la empresa Ligahtur SRCL, para lograr alcanzar dichos objetivos, intereses organizacionales, y visión de la empresa (ver Tabla 42).

Tabla 41

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.
FO2	Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.
FO3	Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua
FO4	Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.
FA1	Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.
FA3	Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.
DO4	Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.
DA1	Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.
Estrategias de Contingencia	
Primer grupo	
Segundo grupo	
DO2	Aplicación de las TIC, un sistema de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y una intranet.
DO3	Adquisición de local propio
Tercer grupo	
FA2	Ejecutar el proceso de acreditación y licenciamiento
DO1	Desarrollar talleres para la aplicación del PEA de Ligahtur con compromiso de todos y apoyo de la alta dirección
DO5	Implementar el área de seguimiento y control al egresado y programas de titulación
DA2	Buscar financiamiento para el desarrollo de infraestructura competitiva
DA3	Capacitar el recurso humano necesario

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según D’Alessio (2016) con esta matriz se evalúa qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia, en base a las cinco fuerzas competitivas de Porter considerando a los actuales competidores de la empresa Ligahtur SCRL. Se muestra en la Tabla 43 el análisis de las posibilidades de los competidores principales de la empresa Ligahtur SCRL.

Tabla 42

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión				
En el año 2029 El IESTP Blue Ribbon International Cusco, será la institución superior tecnológica reconocida en formación de seres humanos competitivos a nivel nacional e internacional, con base en la excelencia e innovación, apasionados por el servicio, a través de la creatividad con un alto sentido de respeto por la sociedad y el ambiente.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1. Posicionamiento de la Marca 2. Formación de profesionales de excelencia 3. Crecimiento de las ventas 4. Satisfacción de colaboradores	El 2029 la empresa Ligahtur SCRL desarrollara cinco carreras profesionales nuevas relacionadas al rubro, mejorando el indicador actual de una carrera profesional desarrollada desde el 2014 que es la carrera profesional de gastronomía.	El 2029 incrementar las ventas anuales en 15% al año, con dicho incremento se alcanzará ventas anuales por S/ 5'741,892 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2018 fueron de S/ 1'419,311 soles.	El 2029, el 55% de los alumnos egresados concluirán el proceso de titulación, el año 2018 fue el 2%	El 2029 el 90% de nuestros colaboradores se encontraran muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 45% de los colaboradores en este rango en el año 2019.
E1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	X	X	X	X
E2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.	X	X	X	
E3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	X	X		
E4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	X	X	X	
E5 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	X	X	X	
E6 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	X		X	X
E7 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.	X	X	X	X
E8 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.	X	X		X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 43

Matriz de Estrategias Vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias Retenidas	Competidores					
	IST Khipu	IST Americana	IESTP Tuinen Star	IESTP Latino	IESTP Stendhal	IST del Sur
FO1 Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	El IST Khipu actualmente se encuentra bien posicionado con algunos servicios, por lo que puede aprovechar dicha ventaja para contrarrestar el posicionamiento de Ligahtur SCRL	El IST Americana puede tratar de posicionarse como un IST de alta calidad	El IESTP Tuinen Star podría tratar de posicionarse como un IESTP de alta calidad	El IESTP Latino podría tratar de posicionarse como un IESTP de alta calidad	Indiferente	Indiferente
FO2 Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.	Buscaría penetrar más en el mercado actual, con las carreras que ya dispone	Desarrollaría nuevas carreras profesionales	Buscar penetrar en el mercado actual con las carreras que ya dispone	Buscar penetrar en el mercado actual con las carreras que ya dispone	Indiferente	Indiferente
FO3 Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	Indiferente	Buscarían desarrollar productos nuevos relacionados con los actuales	Buscarían desarrollar productos nuevos relacionados con los actuales	Buscarían desarrollar productos nuevos relacionados con los actuales	Indiferente	Indiferente
FO4 Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	Afianzaría sus convenios	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Afianzaría sus convenios
FA1 Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo	Desarrollaría carreras profesionales vinculadas con el sector productivo
FA3 Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas	Trataría de imitar la estrategia, buscarían generar alianzas
DO4 Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.	Actualizar y mejorar sus sistemas de información	Actualizar y mejorar sus sistemas de información	Actualizar y mejorar sus sistemas de información	Actualizar y mejorar sus sistemas de información	Indiferente	Indiferente
DA1 Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se obtuvo como resultado ocho estrategias retenidas o primarias, que permiten la alineación con los objetivos de largo plazo planteados para la empresa Ligahtur SCRL. En este capítulo la primera matriz que se desarrolló fue la matriz FODA cuyos resultados reflejaron estrategias para explorar, buscar, evitar y confrontar. La segunda matriz de este capítulo fue la MPEYEA donde la empresa Ligahtur SCRL pudo determinar una apropiada postura estratégica posicionándose en el cuadrante agresivo. El análisis de la matriz BCG nos llevó a la conclusión de ubicar la unidad de negocio carrera de gastronomía en el cuadrante II producto estrella y la unidad de negocio curso corto de pastelería se ubicó en la unidad I producto signo de interrogación. Las matrices de MIE y MGE situaron a la empresa Ligahtur SCRL el octavo y el primer cuadrante respectivamente, pudiendo aplicar estrategias externas de integración intensiva y de diversificación de acuerdo a esta posición.

Respecto a las matrices MDE, MCPE, MR, ME que conforman la fase tres de decisión, se obtuvo los resultados de acuerdo a los requerimientos, las cuales buscan la viabilidad de las estrategias retenidas de forma objetiva donde se determinaron ocho estrategias, también se obtuvieron las estrategias de contingencia teniendo en el tercer grupo cinco estrategias de contingencia, en el segundo grupo dos estrategias y en el primer grupo no se determinó ninguna estrategia, y ninguna estrategia descartada. Y finalmente las tres matrices MERC, MEOLP y MEPCS que forman parte de la etapa de implementación nos da como resultados que las ocho estrategias están alineadas con los objetivos de largo plazo así como se realizó la evaluación de las posibles reacciones de los competidos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para la empresa Ligahtur SCRL se han determinado los siguientes Objetivos de Corto Plazo (un año) para cada Objetivo de Largo Plazo:

OLP1: El 2029 la empresa Ligahtur SCRL desarrollara cinco carreras profesionales nuevas relacionadas al rubro, mejorando el indicador actual de una carrera profesional desarrollada desde el 2014 que es la carrera profesional de gastronomía.

1. OCP 1.1: Al 2020, la empresa Ligahtur SCRL contará con el licenciamiento requerido por el ministerio de educación del Perú.
2. OCP 1.2: Al 2021, la empresa Ligahtur SCRL contará con una sucursal para el desarrollo de las nuevas carreras profesionales en modalidad de alquiler.
3. OCP 1.3: Del 2020 al 2021, implementar la carrera profesional de administración hotelera y de restaurantes.
4. OCP 1.4: Del 2021 al 2023, implementar la carrera profesional de contabilidad.
5. OCP 1.5: Del 2023 al 2025, implementar la carrera profesional de comercio internacional.
6. OCP 1.6: Del 2025 al 2029, implementar la carrera profesional de agro exportación y TecnoAgro y se tendrá la aprobación del Ministerio de Educación del Perú para la carrera profesional de administración y sistemas.

OLP2: El 2029 incrementar las ventas anuales en 15% al año, con dicho incremento se alcanzará ventas anuales por S/ 5'741,892 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2018 fueron de S/ 1'419,311 soles.

1. OCP 2.1: Al 2024 se facturará S/ 2'800,000 y al 2029, S/ 5'741,892
2. OCP 2.2: Al 2024, el 50% de las ventas totales provendrá de las carreras profesionales de administración hotelera y contabilidad, de tal forma que se cuente

con una cartera diversificada. En el año 2019 solo se cuenta con una carrera profesional que es la de gastronomía.

3. OCP 2.3: Al 2021, se implementará un software especializado para el control de operaciones, que permita obtener información en tiempo real, mejorará el control de costos y maximizará la productividad incrementando los niveles de venta.

4. OCP 2.4: Al 2021, se contará con un área de marketing propio y una fuerza de ventas eficaz para incrementar las ventas de la empresa para todos sus productos.

En la actualidad el área de marketing es tercerizado y no logra los objetivos solicitados por los inversionistas.

5. OCP 2.5: Al 2021, se contará con dos convenios con instituciones privadas como la Cámara de Comercio de Cusco y la Asociación de Agencias de Turismo Cusco.

6. OCP 2.6: Al 2022, se contará con dos convenios con instituciones públicas como la Dirección de Comercio Exterior y Turismo y Municipalidades.

OLP3: El 2029, el 55% de los alumnos egresados concluirán el proceso de titulación, el año 2018 fue el 2%

1. OCP 3.1: Al 2021, se instalará el área de investigación en convenio con colegios profesionales relacionados al rubro, el 15% de egresados obtendrá el título profesional, actualmente el 2% de los egresados son titulados.

2. OCP 3.2: Al 2021, Ligahtur SCRL contara con el área de seguimiento al egresado y titulado, actualmente el área que realiza este proceso es dirección académica.

3. OCP 3.3: Al 2021, se generará convenios para créditos educativos entre los apoderados de los estudiantes y entidades financieras con el fin de evitar deserción, actualmente el porcentaje de deserción de alumnos por el factor financiero es del 50%.

OLP4: El 2029 el 90% de nuestros colaboradores se encontraran muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 45% de los colaboradores en este rango en el año 2019.

1. OCP 4.1: Al 2021, Ligahtur SCRL formalizará la situación laboral del 85% de colaboradores, actualmente se tiene 30% de colaboradores en situación formal.
2. OCP 4.2: Se realizará una evaluación de 360° al 100% de los colaboradores de manera anual.
3. OCP 4.3: Se realizará un evento anual de integración para colaboradores y sus familias.
4. OCP 4.4: Del 2021 al 2024, contar con convenios que posibiliten al 55% de colaboradores tener acceso a capacitaciones y cursos que mejoren sus competencias.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas de acuerdo a (D'Alessio, 2016). Para realizar una implementación exitosa de los OLP se debe distribuir adecuadamente los recursos entre (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (ver Tabla 44).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Las políticas deben estar alineadas con los valores debiendo existir una correspondencia bilateral. Asimismo debe encontrarse bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norma la dirección de la organización (D'Alessio, 2016).

Para el presente plan estratégico, se ha establecido ocho políticas las que se muestran en la Tabla 45.

Tabla 44

Matriz de Asignación de Recursos

	OLP y OCP	Recursos
O		
L	El 2029 la empresa Ligahtur SCRL desarrollara cinco carreras profesionales nuevas relacionadas al rubro, mejorando el indicador actual de una carrera profesional	
P	desarrollada desde el 2014 que es la carrera profesional de gastronomía.	
1		
OCP1.1	Al 2020, la empresa Ligahtur SCRL contará con el licenciamiento requerido por el ministerio de educación del Perú.	Recursos financieros: Recursos propios y de reinversión; Recursos físicos: infraestructura necesaria para las operaciones y equipamiento; Recursos humanos: Director, Administrador, Gerente General, profesionales de calidad.
OCP1.2	Al 2021, la empresa Ligahtur SCRL contará con un sucursal para el desarrollo de las nuevas carreras profesionales en modalidad de alquiler.	Recursos físicos: infraestructura necesaria para la implementación de las nuevas carreras profesionales; Recursos financieros: propios, apalancamiento del sector financiero.
OCP1.3	Del 2020 al 2021, implementar la carrera profesional de administración hotelera y de restaurantes.	Recursos financieros: Propios de reinversión; Recursos humanos: profesionales calificados, líder de la empresa Ligahtur SCRL, colaboradores del área administrativa actualizados; Recursos tecnológicos: para el control de las operaciones.
OCP1.4	Del 2021 al 2023, implementar la carrera profesional de contabilidad.	Recursos financieros: Propios de reinversión; Recursos humanos: profesionales calificados, líder de la empresa Ligahtur SCRL, colaboradores del área administrativa actualizados; Recursos tecnológicos: para el control de las operaciones.
OCP1.5	Del 2023 al 2025, implementar la carrera profesional de comercio	Recursos financieros: Propios de reinversión; Recursos humanos: profesionales calificados, líder de la empresa Ligahtur SCRL, colaboradores del área administrativa actualizados; Recursos tecnológicos: para el control de las operaciones.
OCP1.6	Del 2025 al 2029, implementar la carrera profesional de agro exportación y TecnoAgro y se tendrá la aprobación del Ministerio de Educación del Perú para la carrera profesional de administración y sistemas.	Recursos financieros: Propios de reinversión; Recursos humanos: profesionales calificados, líder de la empresa Ligahtur SCRL, colaboradores del área administrativa actualizados; Recursos tecnológicos: para el control de las operaciones.
O		
L	El 2029 incrementar las ventas anuales en 15% al año, con dicho incremento se alcanzará ventas anuales por S/ 5'741,892 tomando en cuenta que las ventas anuales del	
P	año 2018 fueron de S/ 1'419,311 soles.	
2		
OCP2.1	Al 2024 se facturará S/ 2'800,000 y al 2029, S/ 5'741,892	Recursos financieros: Propios de reinversión; Recursos humanos: Líder de la empresa, colaboradores actualizados, especialista en marketing y ventas.
OCP2.2	Al 2024, el 50% de las ventas totales provendrá de las carreras profesionales de administración hotelera y contabilidad, de tal forma que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2019 solo se cuenta con una carrera profesional que es la de gastronomía.	Recursos humanos: Líder de la empresa, especialista en marketing y ventas, colaboradores actualizados.
OCP2.3	Al 2021, se implementará un software especializado para el control de operaciones, que permita obtener información en tiempo real, mejorará el control de costos y maximizará la productividad incrementando los niveles de venta.	Recursos financieros: financiamiento por medio de terceros; Recursos humanos: Líder de la empresa, especialista en sistemas informáticos; Recursos tecnológicos: implementación de software de control operativo, intranet, aula virtual.
OCP2.4	Al 2021, se contará con un área de marketing propio y una fuerza de ventas eficaz para incrementar las ventas de la empresa para todos sus productos. En la actualidad el área de marketing es tercerizado y no logra los objetivos solicitados por los inversionistas.	Recursos humanos; colaboradores capacitados en el área de marketing y ventas, especialista en el área, líder de la empresa; Recursos financieros: financiamiento para el desarrollo de nuevos mercados.
OCP2.5	Al 2021, se contará con dos convenios con instituciones privadas como la Cámara de Comercio de Cusco y la Asociación de Agencias de Turismo Cusco.	Recursos físicos: infraestructura adecuada, logística eficiente, sala de reuniones; Recurso humano: líder de la empresa, colaboradores actualizados.
OCP2.6	Al 2022, se contará con dos convenios con instituciones públicas como Dircetur y Municipalidades.	Recursos físicos: infraestructura adecuada, logística eficiente, sala de reuniones; Recurso humano: líder de la empresa, colaboradores actualizados; Recursos financieros: En coordinación con las entidades públicas gestionar recursos financieros necesarios.
O		
L	El 2029, el 55% de los alumnos egresados concluirán el proceso de titulación, el año 2018 fue el 2%	
P		
3		
OCP3.1	Al 2021, se instalará el área de investigación en convenio con colegios profesionales relacionados al rubro, el 15% de egresados obtendrá el título profesional, actualmente el 2% de los egresados son titulados.	Recursos físicos: infraestructura adecuada, logística eficiente, sala de reuniones; Recurso humano: líder de la empresa, colaboradores actualizados; Recursos tecnológicos: implementación de sistemas de I&D y acceso a repositorios.
OCP3.2	Al 2021, Ligahtur SCRL contara con el área de seguimiento al egresado y titulado, actualmente el área que realiza este proceso es dirección académica.	Recursos humanos: investigadores, profesionales expertos, líder de la institución; Recursos tecnológicos: cursos virtuales y E-learning; Recursos financieros: capital propio y financiamiento de terceros.
OCP3.3	Al 2021, se generará convenios para créditos educativos entre los apoderados de los estudiantes y entidades financieras con el fin de evitar deserción, actualmente el porcentaje de deserción de alumnos por el factor financiero es del 50%.	Recurso humano: Líder de la empresa
O		
L	El 2029 el 90% de nuestros colaboradores se encontraran muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 45% de los colaboradores en este rango	
P	en el año 2019.	
4		
OCP4.1	Al 2021, Ligahtur SCRL formalizará la situación laboral del 85% de colaboradores, actualmente se tiene 30% de colaboradores en situación formal.	Recursos humanos: Líder de la empresa; Recursos financieros: Propios de reinversión, especialista, psicólogo
OCP4.2	Se realizará una evaluación de 360° a l 100% de los colaboradores de manera anual.	Recursos humanos: Líder de la empresa, colaboradores motivados, psicólogo, mentalidad cultura organizacional fuerte ; Recursos financieros: Propios de reinversión
OCP4.3	Se realizará un evento anual de integración para colaboradores y sus familias.	Recursos humanos: Líder de la empresa, colaboradores motivados, psicólogo, mentalidad cultura organizacional fuerte ; Recursos financieros: Propios de reinversión
OCP4.4	Del 2021 al 2024, contar con convenios que posibiliten al 55% de colaboradores tener acceso a capacitaciones y cursos que mejoren sus competencias.	Recursos humanos: Líder de la empresa, colaboradores motivados, psicólogo, mentalidad cultura organizacional fuerte ; Recursos financieros: Propios de reinversión

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 45

Estrategias Versus Políticas

		1	2	3	4	5	6	7	8
Estrategias / Políticas		Incrementar la eficiencia y calidad en todos los procesos de la organización	Fomentar el trabajo en equipo y respeto entre los colaboradores de la empresa	Fomentar el profesionalismo técnico del producto terminado	Establecer una comunicación fluida entre los colaboradores e incentivar las buenas prácticas.	Alinear e integrar las carreras profesionales de la empresa Ligahtur SCRL con el sector productivo	Incentivar la investigación continua e innovación en coordinación con las empresas vinculadas al sector.	Capacitación constante al colaborador	Preservar el ambiente y fomentar la responsabilidad social
FO1	Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	X	X	X	X	X	X	X	X
FO2	Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.	X	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	X	X	X	X	X	X	X	X
FO4	Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	X	X	X	X	X	X		X
FA1	Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	X	X	X	X	X	X	X	X
FA3	Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	X	X	X	X	X	X	X	X
DO4	Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.	X		X	X				X
DA1	Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.	X	X	X	X		X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de la Empresa Ligahtur SCRL

La estructura organizacional de la empresa Ligahtur SCRL será reestructurado con el objetivo de mover a la organización en la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas (ver la Figura 19). Se dará especial énfasis a la mejora de procesos, mejora de calidad, reducción de costos, eficiencia en ventas y marketing en general en toda la cadena de valor.

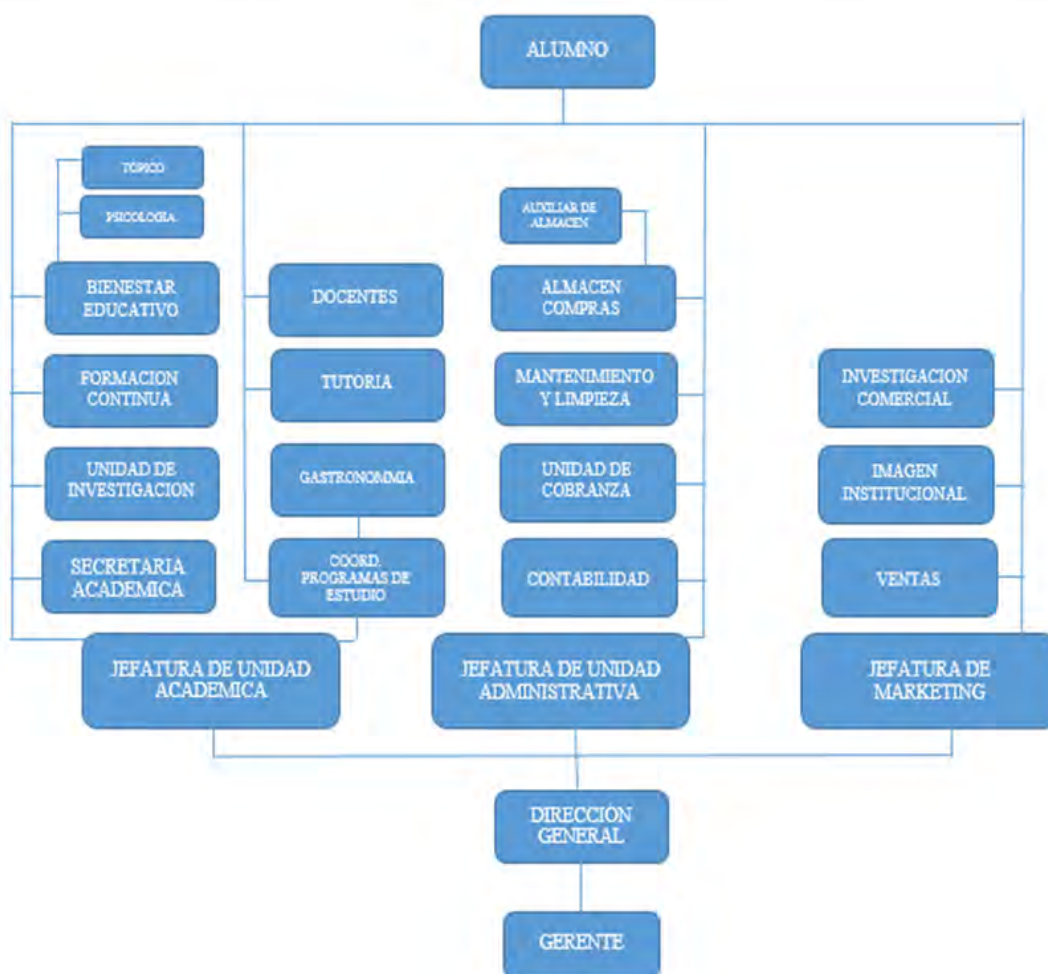


Figura 19. Organigrama propuesto para Ligahtur SCRL

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias planteadas en el siguiente PEA para la empresa Ligahtur SCRL no afectará el medio ni la ecología, el aprovechamiento de la riqueza de recursos naturales a través del uso de productos orgánicos en la carrera de gastronomía y cursos de formación

continua, incrementará y mejorará la dinámica económica de la región. Asimismo la responsabilidad social con la comunidad desde la posición de Ligahtur SCRL como organización dedicada al rubro de la educación es alta ya que se fomenta el profesionalismo técnico del producto terminado que en este caso son los alumnos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para el proceso de implementación de las estrategias es recomendable hacer de conocimiento a todo el recurso humano que conforma la empresa Ligahtur SCRL, ya que el capital humano será responsable de llevar a cabo dichas estrategias y lograr los objetivos planteados. Por lo que es fundamental determinar el perfil y la motivación de las personas que llevaran adelante este proceso de implementación del plan estratégico para la empresa Ligahtur SCRL. Los colaboradores deberán reunir ciertas capacidades y competencias que les permita lograr los objetivos planteados.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios en la estructura de la empresa, de acuerdo a D'Alessio (2016) para transformar la organización se requiere desarrollar algunas acciones que a continuación se mencionan, asimismo se debe cumplir la visión, misión y los objetivos planteados.

- Planear la estrategia de cambio: Se debe incluir el compromiso de la alta dirección en todas las etapas.
- Establecer un sentido de urgencia: Identificando la oportunidades y la amenaza
- Conformar un grupo director: Facultado para guiar el cambio y el logro de objetivos a través del compromiso del equipo.
- Crear una visión para el cambio: Motive a la empresa y desarrolle una estrategia que permita llegar a la posición deseada.
- Comunicar la visión del cambio: Difundir la visión a toda la empresa

- Facultar a otros para lograr la visión del cambio: el empoderamiento que promueva la implementación de ideas nuevas.
- Usar tecnologías de información y comunicación como facilitadores.
- Usar la referenciarían: E identificar oportunidades y buenas prácticas de otras empresas.
- Tercerizar cuando sea posible: Identificar procesos que pueden ser realizados por un tercero.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos: a través de la motivación difundiendo logros
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios
- Institucionalizar los nuevos enfoques.

7.8. Conclusiones

Para lograr alcanzar la visión planteada en este PEA es necesario cumplir con los objetivos de corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo, en el presente capítulo se desarrolló los OCP, los recursos a utilizar y las políticas que vienen a ser las reglas del juego para implementar las estrategias retenidas, se han determinado una correcta asignación de recursos para la realización de las estrategias utilizando la siguiente distribución: recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Por otro lado se ha obtenido ocho políticas en concordancia con las estrategias retenidas, son los límites del accionar gerencial para implementar cada estrategia, y están alineadas con el primer conjunto de macro políticas los cuales son los valores de la empresa los cuales son la excelencia, pasión por el servicio, responsabilidad Social y ambiental e innovación.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta tercera etapa de evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente durante todo el proceso, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico de acuerdo a (D'Alessio, 2016). Asimismo esta etapa comprende los ajustes del plan estratégico por ser este interactivo e iterativo, así también el monitoreo del tablero de control balanceado y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo a través de los OCP planteados en el siguiente PEA para la empresa Ligahtur SCRL.

Se analiza la empresa a través de cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiero.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Para la empresa Ligahtur SCRL, el aprendizaje interno se basa en el recurso humano como factor clave para la implementación y el desarrollo de las estrategias planteadas durante el proceso de la realización del presente plan estratégico aplicado. El éxito de la empresa será en gran parte el grado del compromiso asumido por el capital humano, es necesario desarrollar programas de comunicación, motivación para mejorar los niveles de satisfacción y productividad.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva apoya a la empresa Ligahtur SCRL a revisar sus indicadores operativos, evaluar su nivel de respuesta ante las exigencias de un mercado globalizado y de la competencia, permite evaluar las diferentes fuentes de medición de calidad. Por otra parte, se debe enfocar los esfuerzos en aprovechamiento de la imagen del Perú como destino gastronómico y turístico a nivel internacional. Asimismo el proceso de aprendizaje debe cumplir con los estándares de calidad que el mercado exige.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva está orientada a la satisfacción de los clientes, para el caso concreto de Ligahtur SCRL los clientes son los alumnos que pasan por un proceso de transformación así como también son clientes las empresas y organizaciones que demandarán el producto terminado. Por lo que Ligahtur SCRL como empresa del rubro educación buscará ser referente dentro de la educación superior tecnológica privada, logrando el reconocimiento de los clientes ante los competidores. Buscando la segmentación de clientes rentables para el incremento de la cartera de clientes nuevos.

8.1.4. Financiera

En esta perspectiva se analizará la administración de recursos económicos de la empresa Ligahtur SCRL, se evaluará los diferentes indicadores financieros orientados a la satisfacción de los accionistas y el retorno sobre el patrimonio, así como la estructura de capital de la empresa y las posibilidades de financiamiento tomando en cuenta las tasas de interés y el acceso al financiamiento.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

De acuerdo D'Alessio (2016) con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Posibilita la correcta implementación de las estrategias permitiendo dar el respectivo seguimiento hacia donde se dirige la organización, pudiendo corregir las desviaciones si es necesario (ver Tabla 46).

8.3. Conclusiones

En el siguiente capítulo se ha desarrollado el tablero de control balanceado para la empresa Ligahtur SCRL, el cual es una herramienta de control estratégico que permite dar alineamiento estratégico tomando en consideración las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje organizacional, (b) Procesos internos, (c) Clientes y (d) Financiero. Con colaboradores

Tabla 46

Tablero de Control Balanceado de la Empresa Ligahtur SCRL

Objetivo de Corto Plazo		Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP2.1	Al 2024 se facturará S/ 2'800,000 y al 2029, S/ 5'741,892	Retorno sobre patrimonio	Porcentaje
OCP2.2	Al 2024, el 50% de las ventas totales provendrá de las carreras profesionales de administración hotelera y contabilidad, de tal forma que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2019 solo se cuenta con una carrera profesional que es la de gastronomía.	Retorno sobre patrimonio	Porcentaje
OCP2.4	Al 2021, se contara con un área de marketing propio y una fuerza de ventas eficaz para incrementar las ventas de la empresa para todos sus productos. En la actualidad el área de marketing es tercerizado y no logra los objetivos solicitados por los inversionistas.	Nivel de ventas	Unidad monetaria
Perspectiva del cliente			
OCP1.2	Al 2021, la empresa Ligahtur SCRL contará con una sucursal para el desarrollo de las nuevas carreras profesionales en modalidad de alquiler.	Número de sucursales implementadas	Número
OCP1.3	Del 2020 al 2021, implementar la carrera profesional de administración hotelera y de restaurantes.	Número de carreras profesionales creadas	Número
OCP1.4	Del 2021 al 2023, implementar la carrera profesional de contabilidad.	Número de carreras profesionales creadas	Número
OCP1.5	Del 2023 al 2025, implementar la carrera profesional de comercio internacional	Número de carreras profesionales creadas	Número
OCP1.6	Del 2025 al 2029, implementar la carrera profesional de agro exportación y TecnoAgro y se tendrá la aprobación del Ministerio de Educación del Perú para la carrera profesional de administración y sistemas.	Número de carreras profesionales creadas	Número
OCP2.5	Al 2021, se contará con dos convenios con instituciones privadas como la Cámara de Comercio de Cusco y la Asociación de Agencias de Turismo Cusco.	Número de convenios firmados	Número
OCP2.6	Al 2022, se contará con dos convenios con instituciones públicas como Dircetur y Municipalidades.	Número de convenios firmados	Número
OCP3.1	Al 2021, se instalará el área de investigación en convenio con colegios profesionales relacionados al rubro, el 15% de egresados obtendrá el título profesional, actualmente el 2% de los egresados son titulados.	Número de convenios firmados	Número
OCP3.2	Al 2021, Ligahtur SCRL contara con el área de seguimiento al egresado y titulado, actualmente el área que realiza este proceso es dirección académica.	Tasa	Porcentaje
OCP3.3	Al 2021, se generará convenios para créditos educativos entre los apoderados de los estudiantes y entidades financieras con el fin de evitar deserción, actualmente el porcentaje de deserción de alumnos por el factor financiero es del 50%.	Tasa	Porcentaje
Perspectiva de los procesos internos			
OCP2.3	Al 2021, se implementará un software especializado para el control de operaciones, que permita obtener información en tiempo real, mejorará el control de costos y maximizará la productividad incrementando los niveles de venta.	Proceso realizado	Se realizó o no el proceso
OCP4.1	Al 2021, Ligahtur SCRL formalizará la situación laboral del 85% de colaboradores, actualmente se tiene 30% de colaboradores en situación formal.	Porcentaje de colaboradores contratados	Porcentaje
OCP1.1	Al 2020, la empresa Ligahtur SCRL contará con el licenciamiento requerido por el ministerio de educación del Perú.	Proceso realizado	Se realizó o no el proceso
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento			
OCP4.2	Se realizará una evaluación de 360° a l 100% de los colaboradores de manera anual.	Nivel de satisfacción	Porcentaje
OCP4.3	Se realizará un evento anual de integración para colaboradores y sus familias.	Nivel de satisfacción	Porcentaje
OCP4.4	Del 2021 al 2024, contar con convenios que posibiliten al 55% de colaboradores tener acceso a capacitaciones y cursos que mejoren sus competencias.	Nivel de satisfacción	Porcentaje

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

capacitados y motivados se realizan procesos productivos de calidad, los cuales dan productos excelentes haciendo que los clientes estén satisfechos y contentos, lo que se traduce en el incremento de las ventas y por ende a los accionistas satisfechos, cabe resaltar que para la empresa Ligahtur SCRL el material directo es el cliente por ser una empresa de servicios y el producto final es el cliente transformado. Los OCP y los OLP llevan por medio de indicadores a efectuar las correcciones necesarias para desarrollar el plan estratégico aplicado de una mejor manera.



Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Ligahtur SCRL

9.1. Análisis Competitivo de la Empresa Ligahtur SCRL

El Cusco se encuentra en el puesto 11 de 25 regiones del Perú, según el estudio del Índice de competitividad Regional del Perú realizado por el Instituto Peruano de Economía (2019), se mantiene entre las 11 regiones con mejores índices de competitividad. El estudio evalúa 40 indicadores agrupados en seis pilares: (a) Entorno económico, (b) Infraestructura, (c) Salud, (d) Educación, (e) Laboral e (f) Instituciones. Asimismo se considera 25 regiones ya que Lima incluye a la provincia constitucional del Callao (ver Figura 20).

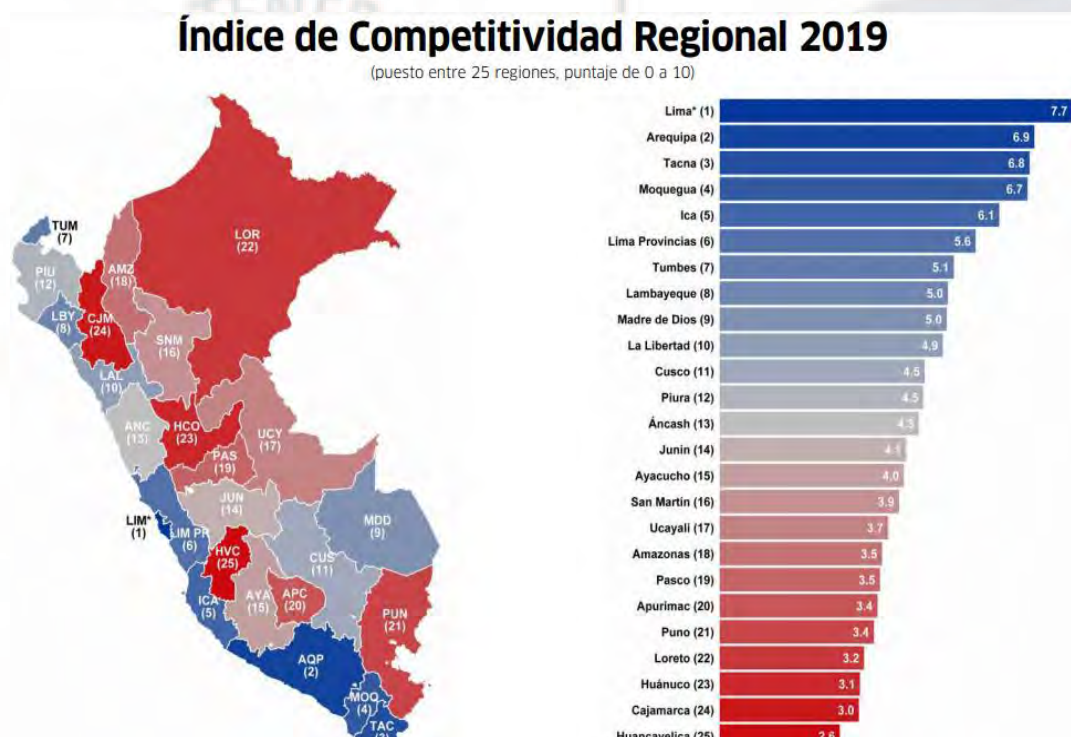


Figura 20. Índice de competitividad regional Perú 2019.

Tomado de “Reporte de seguimiento 2015 del Plan Nacional de Acción ambiental PLANAA Perú: 2011-2021,” por Ministerio del Ambiente, 2016 (https://incoreperu.pe/porta1/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FINAL.pdf).

La posición 11 de la Región Cusco responde al avance en cuatro posiciones del pilar salud y entorno económico por el mayor stock de capital por trabajador y PBI real per cápita. (Incore, 2019, p. 82). De acuerdo al puntaje obtenido la Región Cusco mejoró su puntaje en relación al año 2018, asimismo se observa en la Figura 21 el índice de competitividad regional de Cusco en detalle, donde se aprecia los 40 indicadores agrupados por pilares.

Como se mencionó el Cusco se encuentra en el puesto 11 de 25 regiones en relación al índice de competitividad, para el pilar educación se ubica en el puesto 13, encontrando el indicador población con secundaria a más en el puesto 14 el mismo que se ha mantenido.

Índice de Competitividad Regional en detalle

Indicador	Valor	Puesto* (de 25)	Indicador	Valor	Puesto* (de 25)
1. ENTORNO ECONÓMICO			4. EDUCACIÓN		
PBI real (Millones de soles de 2007)	S/ 21,838	3	Analfabetismo (% de la población de 15 años a más analfabeta)	10.6%	20
PBI real per cápita (Soles de 2007)	S/ 15,870	9	Asistencia escolar (% de la población de 3 a 15 años que asiste en edad correspondiente)	90.5%	15
Stock de capital por trabajador (Soles de 2007)	S/ 28,904	9	Población con secundaria a más (% de la población de 15 años a más que al menos cursó secundaria)	52.5%	14
Presupuesto público per cápita mensual (Soles)	S/ 460	7	Rendimiento escolar en primaria (% de estudiantes de 5 a 6 años con resultados satisfactorios en lectura y matemáticas)	26.1%	7
Gasto real por hogar mensual (Soles de 2018)	S/ 1,863	16	Rendimiento escolar en secundaria (% de estudiantes de 2do de secundaria con resultados satisfactorios en lectura y matemáticas)	6.8%	11
Incremento del gasto real por hogar (Promedio móvil tres años de la inflación anual)	-2.7%	24	Colegios con los tres servicios básicos (% del total de colegios públicos y privados)	47.2%	11
Acceso al crédito (% de población adulta con crédito financiero)	32.9%	10	Colegios con acceso a internet (% de escuelas de primaria y secundaria con acceso a internet)	45.9%	12
2. INFRAESTRUCTURA			5. LABORAL		
Acceso a electricidad, agua y desagüe (% de hogares con acceso a electricidad, agua y desagüe)	67.1%	9	Nivel de ingresos por trabajo (Soles de 2018)	S/ 1,189	12
Precio de la electricidad (Centavos de US\$/kWh. Solo considera consumo regulados)	18.9	18	Brecha de género en ingresos laborales (% de los ingresos laborales masculinos que exceden los femeninos)	31.3%	11
Red vial local pavimentada o afirmada (% de la red vial departamental y vial (pavimentada o afirmada)	41.2%	8	Empleo adecuado (% de la PEA ocupada adecuadamente empleada)	44.3%	15
Continuidad en la provisión de agua (Número de horas al día)	19.8	7	Fuerza laboral educada (% de la PEA ocupada con al menos educación superior)	25.3%	16
Acceso a telefonía e internet móvil (% de la población con suscripción a internet móvil)	43.6%	17	Empleo informal (% de la PEA ocupada)	81.6%	15
Acceso a internet fijo (% de hogares con acceso a internet)	13.9%	18	Creación de empleo formal (Promedio móvil tres años de la variación anual)	0.6%	18
Densidad del transporte aéreo nacional (Número total de pasajeros en vuelos nacionales por cada 1,000 habitantes)	2,650	1			
3. SALUD			6. INSTITUCIONES		
Esperanza de vida al nacer (Edad de vida promedio al nacer)	71.5	23	Ejecución de la inversión pública (% de ejecución del gasto de inversión presupuestada)	73.1%	5
Desnutrición crónica (% de menores de 5 años con bajo peso para su edad)	9.5%	11	Percepción de la gestión pública regional (% de la población adulta que confía en la gestión del G. Regional en temas de suyo interés)	10.4%	25
Prevalencia de anemia (% de niños de 6 a 14 meses de edad con anemia)	54.2%	18	Conflictividad social (Conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes)	1.02	21
Vacunación (% de niños de 1 a 14 meses con vacunas básicas completas para su edad)	82.1%	9	Criminalidad (Número de delitos por cada 1,000 habitantes)	10.5	12
Cobertura del personal médico (Número de médicos por cada 10,000 habitantes)	17.5	8	Homicidios (Número de homicidios por cada 100,000 habitantes)	9.0	18
Partos institucionales (% de partos atendidos en un establecimiento de salud por personal calificado)	97.7%	5	Presencia policial (Número de habitantes por efectivos policiales)	525	7
			Resolución de expedientes judiciales (% de expedientes resueltos de la carga judicial (excluyendo más reprocesos))	41.5%	11

▲ Mejora en el puesto ■ Mantiene el puesto ▼ Retrocede en el puesto
*Mejoras en el puesto no implican incrementos en el valor, necesariamente.

Figura 21. Índice de competitividad regional Perú 2019.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – Incore 2019,” por Instituto Peruano de Economía, 2019

(https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FINAL.pdf).

El creciente reconocimiento de la gastronomía y el turismo en el país, representan un gran potencial para el desarrollo de profesionales técnicos competitivos para este rubro, por lo que la industria de la educación superior técnica presenta un gran potencial para la contribución del desarrollo económico y social de la región.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Ligahtur SCRL

La empresa Ligahtur SCRL tiene como ventaja competitiva: (a) La propuesta formativa que tiene en el planteamiento de la formación académica el brindar clases prácticas demostrativas y repetitivas a los estudiantes de gastronomía, buscando formar profesionales potenciales que deban abastecer a la industria. (b) Ser la primera institución de educación en gastronomía de Cusco, lo que genera otra ventaja competitiva (c) Buenas relaciones con el mercado, por tener a los primeros egresados colocados en empresas de prestigio de la región en el rubro del turismo, actualmente la empresa continua posicionando profesionales altamente calificados y considerados como embajadores de la marca Blue Ribbon International Cusco en empresas y organizaciones que requieren sus servicios. (d) Elevada calificación de mano de obra, a través de la contratación de profesionales chef experimentados, proveniente de restaurantes y cadenas de hoteles de prestigio quienes ocupan cargos de responsabilidad en dichas organizaciones, los cuales ejercen la docencia de manera exclusiva con la empresa Ligahtur SCRL. Por lo que estas ventajas competitivas deben ser aprovechadas por la empresa para las nuevas carreras profesionales que se planean aperturar.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Empresa Ligahtur SCRL

Según D'Alessio (2016) un clúster se forma a través de un conjunto de organizaciones de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda de un producto o un conjunto de productos. La empresa Ligahtur SCRL está compuesta por diversos participantes los cuales están estrechamente relacionados siendo los principales: (a) proveedores de materiales académicos e insumos, (b) proveedores de servicios complementarios tales como

mantenimiento, seguridad en el trabajo, control de plagas, entre otros, (c) docentes y chef, (d) estudiantes. Cabe recalcar que la empresa Ligahtur SCRL no integra actualmente ningún clúster, asimismo mencionar que no existe ningún clúster que integre la educación superior tecnológica privada en la región ni anexos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos para la conformación de un potencial clúster para lograr conseguir el acceso a nuevos mercados, acceso a la financiación, adquisición de habilidades y conocimientos, sería el contar con un promotor que impulse y dirija la articulación de las instituciones educativas superiores tecnológicas para atender la demanda de un producto o un conjunto de productos. Es importante contar con el respaldo de entidades del Estado relacionados con la industria de la educación para lograr el éxito del clúster.

9.5. Conclusiones

En el presente capítulo se ha identificado las ventajas competitivas de la empresa Ligahtur SCRL, es importante señalar que la ventaja competitiva se logra a través de la productividad, teniendo en cuenta que la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados, dichos recursos son: trabajo, capital, tierra, materiales, información, energía.

Se ha logrado identificar cuatro ventajas competitivas para la empresa Ligahtur SCRL, las cuales debe aprovechar durante el proceso de apertura de las nuevas carreras profesionales, cabe resaltar que para crear y sostener un desempeño superior la empresa Ligahtur SCRL utilizará la estrategia genérica competitiva de enfoque en diferenciación. Por otro lado, teniendo en consideración actualmente la no existencia de clúster que conglomere a los participantes de la educación superior tecnológico privado, las iniciativas de creación deben ser impulsadas por el Estado y organizaciones interesadas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se abordará la presentación del plan estratégico integral (PEI), la situación futura del plan, así como también se presentará las conclusiones y recomendaciones obtenidas del plan estratégico para la empresa Ligahtur SCRL.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El proceso estratégico en todas sus etapas permite brindar una visión holística general de todo el planteamiento estratégico para la empresa Ligahtur SCRL (ver Tabla 47).

10.2. Conclusiones Finales

1. La Educación Superior Tecnológica Privada viene a ser el motor de desarrollo económico, productivo e integrador para el país, transformador de personas y del desarrollo individual, actualmente la educación superior tecnológica privada se encuentra atravesando cambios debido a que la educación superior en el país no responde a las demandas del entorno por lo que se están implementando procesos enfocados a la calidad a través del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] ente regulador de la calidad a nivel nacional.
2. La empresa Ligahtur SCRL se encuentra en un mercado atractivo y en una industria que promueve reformas para mejorar la competitividad, sin embargo Ligahtur cuenta con una planificación a corto plazo y con herramientas poco eficientes que no le permiten aprovechar el entorno.
3. Como resultado del análisis durante el proceso estratégico para la empresa Ligahtur SCRL se lograron obtener las siguientes estrategias retenidas: (a) Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde, (b) Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros, (Implementar nuevos productos derivados

de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua, (d) Realizar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal, (e) Implementar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país, (f) Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades, (g) Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones, y (h) Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.

4. Para la empresa Ligahtur SCRL el recurso más importante es el capital humano, siendo esta una empresa que produce servicios, donde el cliente se relaciona directamente con los colaboradores administrativos y operativos. Por lo que facilitará la ejecución de estrategias seleccionadas para la implementación exitosa de los OLP.
5. La empresa Ligahtur SCRL cuenta con importantes ventajas competitivas, tales como: (a) La propuesta formativa que tiene en el planteamiento de la formación académica, (b) Ser la primera institución de educación en gastronomía de Cusco, (c) Buenas relaciones con el mercado, y (d) Elevada calificación de mano de obra, a través de la contratación de profesionales chef experimentados, los cuales ejercen la docencia de manera exclusiva con la empresa Ligahtur SCRL.

10.3. Recomendaciones Finales

- Del análisis externo realizado para la empresa Ligahtur SCRL se debe lograr el licenciamiento que acredita el nivel de calidad de la institución, actualmente la educación superior tecnológica privada viene atravesando procesos enfocados a la mejora de la calidad, ya que la educación no responde a las demandas del entorno.
- Del estudio realizado para la empresa Ligahtur SCRL se recomienda la puesta en marcha del plan estratégico propuesto, poniendo énfasis en el crecimiento de las

ventas, posicionamiento de la marca, formación de profesionales de excelencia y satisfacción de los colaboradores, ya que estos constituyen los intereses organizacionales propuestos para la empresa.

- Como resultado del análisis durante la realización del presente plan estratégico para la empresa Ligahtur SCRL se obtuvieron ocho estrategias retenidas las mismas que servirán como el plan de juego para arribar a la situación futura deseada, realizando un control a fin de detectar y corregir las desviaciones presentadas, por lo que se recomienda identificar a los líderes dentro de la empresa para capacitarlos y empoderarlos como embajadores del cambio.
- La gerencia general de la empresa Ligahtur SCRL debe difundir la visión y misión a todo el recurso humano ya que esta representa parte fundamental de la empresa y con ello lograr la motivación de cada uno de los colaboradores con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional.
- La empresa Ligahtur debe comenzar a trabajar en la mejora de su productividad teniendo como fin la competitividad de la empresa, con el tablero de control balanceado se ejerce una visión integral y holística de la organización por lo que proporciona indicadores para una buena productividad y la empresa debe hacer uso de dicha herramienta.

10.4. Futuro de la Empresa Ligahtur SCRL

El plan estratégico aplicado para la empresa Ligahtur SCRL., permitirá a la empresa alcanzar la visión planteada y ser reconocida como una empresa altamente competitiva de educación superior tecnológica privada posicionándose en dicho rubro. La empresa tendrá implementado seis carreras técnicas dotadas de profesionales calificados, capacitados y motivados desarrollando una oferta de calidad para sus clientes, incrementará las ventas y mejorará sus indicadores de rentabilidad, asimismo la empresa desarrollará alianzas

estratégicas con entidades que favorecerán sus procesos de investigación y desarrollo logrando contar con profesionales técnicos titulados, vinculados a sectores productivos requeridos y colocados en empresas de prestigio debido a las buenas relaciones construidas en el largo plazo por parte de la empresa. Se logrará la implementación de sistemas de información para el control de sus operaciones las cuales serán eficientes y efectivas (ver Figura 22).



Figura 22. Cuadro pictográfico de Ligahtur SCRL

Tabla 47

Plan Estratégico Integral para la Empresa Ligahtur SCRL

		Visión				Valores			
Misión La misión del IESTP Blue Ribbon International Cusco, es brindar una educación superior tecnológica que forme profesionales de calidad para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional aplicando tecnologías en la investigación e innovación, orientados al mejoramiento social y ambiental del país.	En el año 2029 El IESTP Blue Ribbon International Cusco, será la institución superior tecnológica reconocida en formación de seres humanos competitivos a nivel nacional e internacional, con base en la excelencia e innovación, apasionados por el servicio, a través de la creatividad con un alto sentido de respeto por la sociedad y el ambiente								
	Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales		
	1	Posicionamiento de la marca	El 2029 la empresa Ligahtur SCRL desarrollara cinco carreras profesionales nuevas relacionadas al rubro, mejorando el indicador actual de una carrera profesional desarrollada desde el 2014 que es la carrera profesional de gastronomía.	El 2029 incrementará las ventas anuales en 15% al año, con dicho incremento se alcanzará ventas anuales por S/ 5'741,892 tomando en cuenta que las ventas anuales del año 2018 fueron de S/ 1'419,311 soles.	El 2029, el 55% de los alumnos egresados concluirán el proceso de titulación, el año 2018 fue el 2%	El 2029 el 90% de nuestros colaboradores se encontraran muy satisfechos en la encuesta de clima laboral. El indicador muestra el 45% de los colaboradores en este rango en el año 2019.8	1 Influencia de terceras partes	1 Excelencia: El enfoque en todas las actividades hacia el cliente interno y externo que se realicen deben buscar la excelencia en la calidad del proceso y resultados	
	2	Formación de profesionales de excelencia					2 Lazos pasados y presentes	2 Pasión por el servicio: Se interpreta como el compromiso adoptado para la realización de actividades a través de acciones y actitudes que impulsen el espíritu del servicio.	
	3	Crecimiento de las ventas					3 Contrabalance de los intereses		
	4	Satisfacción de colaboradores					4 Conservación de los enemigos		
	Estrategias						Políticas		
	FO1	Posicionar los servicios de formación educativa como servicios de alta calidad del turno mañana y del turno tarde.	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8 P1	Incrementar la eficiencia y calidad en todos los procesos de la organización	3 Respeto social ambiental: Nos obliga a mantener una conducta acorde a las nuevas tendencias de sostenibilidad, sensibilización y menor impacto al medio, buscando la protección a las personas, su dignidad e inclusión.
	FO2	Desarrollar nuevas carreras profesionales como administración hotelera, turismo, contabilidad entre otros.	X	X	X		P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8 P2	Fomentar el trabajo en equipo y respeto entre los colaboradores de la empresa	
	FO3	Implementar nuevos productos derivados de la carrera de gastronomía como los cursos de formación continua.	X	X			P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8 P3	Fomentar el profesionalismo técnico del producto terminado	4 Innovación: Se manifiesta en la búsqueda, investigación y promoción a través de la creatividad para incrementar el valor de nuestro producto.
	FO4	Implementar convenios con el Estado Peruano a través de beca 18 u otros programas de capacitación estatal.	X	X	X		P1,P2,P3,P4,P5,P6,P8 P4	Establecer una comunicación fluida entre los colaboradores e incentivar las buenas prácticas.	
	FA1	Desarrollar carreras profesionales vinculadas al sector productivo de la región y del país.	X	X	X		P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8 P5	Alinear e integrar las carreras profesionales de la empresa Ligahtur SCRL con el sector productivo	
	FA3	Implementar alianzas estratégicas con colegios profesionales tales como turismo, biología, agronomía entre otros para fortalecer la investigación y Universidades.	X		X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8 P6	Incentivar la investigación continua e innovación en coordinación con las empresas vinculadas al sector.	
	DO4	Adquirir sistemas de información para el control de las operaciones.	X	X	X	X	P1, P3,P4,P8 P7	Capacitación constante al colaborador	
	DA1	Formalizar la situación laboral de los colaboradores operativos y administrativos de la empresa Ligahtur SCRL.	X	X		X	P1,P2,P3,P4,P6,P7,P8 P8	Preservar el ambiente y fomentar la responsabilidad social	
Tablero de control		OCP						Código de ética	
Perspectiva financiera		OCP1.1 Al 2020, la empresa Ligahtur SCRL contará con el requerido por el ministerio de educación del Perú.		OCP3.1 Al 2021, se instalará el área de investigación en convenio con colegios profesionales relacionados al rubro, el 15% de egresados obtendrá el título profesional, actualmente el 2% de los egresados son titulados.		OCP4.1 Al 2021, Ligahtur SCRL formalizará la situación laboral del 85% de colaboradores, actualmente se tiene 30% de colaboradores en situación formal.		1. Fomentar la excelencia a través de la calidad educativa	
OCP2.1 Retorno sobre patrimonio		OCP2.1 Al 2024 se facturará S/ 2'800,000 y al 2029, S/ 5'741,892		OCP2.2 Al 2024, el 50% de las ventas totales provendrá de las carreras profesionales de administración hotelera y contabilidad, de tal forma que se cuente con una cartera diversificada. En el año 2019 solo se cuenta con una carrera profesional que es la de gastronomía.		OCP4.2 Se realizará una evaluación de 360° a l 100% de los colaboradores de manera anual.		2. Compromiso con el desarrollo económico y social del país	
OCP2.2 Retorno sobre patrimonio		OCP1.2 Al 2021, la empresa Ligahtur SCRL contará con un sucursal para el desarrollo de las nuevas carreras profesionales en modalidad de alquiler.		OCP2.3 Al 2021, se implementará un software especializado para el control de operaciones, que permita obtener información en tiempo real, mejorará el control de costos y maximizará la productividad incrementando los niveles de venta.		OCP4.3 Se realizará un evento anual de integración para colaboradores y sus familias.		3. Propiciar la accesibilidad de educación superior tecnológica sin discriminación	
OCP2.4 Nivel de ventas		OCP1.3 Del 2020 al 2021, implementar la carrera profesional de administración hotelera y de restaurantes.		OCP2.4 Al 2021, se contara con un área de marketing propio y una fuerza de ventas eficaz para incrementar las ventas de la empresa para todos sus productos. En la actualidad el área de marketing es tercerizado y no logra los objetivos solicitados por los inversionistas.		OCP4.4 Del 2021 al 2024, contar con convenios que posibiliten al 55% de colaboradores tener acceso a capacitaciones y cursos que mejoren sus competencias.		4. Hacer uso coherente y adecuado de las leyes vigentes que regulan los institutos y escuelas superiores tecnológicas.	
Perspectiva del cliente		OCP1.4 Del 2021 al 2023, implementar la carrera profesional de contabilidad.		OCP2.5 Al 2021, se contará con dos convenios con instituciones privadas como la Cámara de Comercio de Cusco y la Asociación de Agencias de Turismo Cusco.				5. Compromiso sostenible con el ambiente	
OCP1.2 Número de sucursales implementadas		OCP1.5 Del 2023 al 2025, implementar la carrera profesional de comercio internacional.		OCP2.6 Al 2022, se contará con dos convenios con instituciones públicas como Dircetur y Municipalidades.				6. Propiciar el buen vivir, a través de la tolerancia y respeto frente a la diversidad cultural	
OCP1.3 Número de carreras profesionales creadas		OCP1.6 Del 2025 al 2029, implementar la carrera profesional de agro exportación y TecnoAgro y se tendrá la aprobación del Ministerio de Educación del Perú para la carrera profesional de administración y sistemas.						7. Rechazo a cualquier acto de corrupción, asumiendo la honestidad como valor fundamental	
OCP1.4 Número de carreras profesionales creadas									
OCP1.5 Número de carreras profesionales creadas									
OCP1.6 Número de carreras profesionales creadas									
OCP2.5 Número de convenios firmados									
OCP2.6 Número de convenios firmados									
OCP3.1 Número de convenios firmados									
OCP3.2 Tasa									
OCP3.3 Tasa									
Perspectiva de los procesos internos									
OCP2.3 Proceso realizado									
OCP4.1 Porcentaje de colaboradores contratados									
OCP1.1 Proceso realizado									
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento									
OCP4.2 Nivel de satisfacción									
OCP4.3 Nivel de satisfacción									
OCP4.4 Nivel de satisfacción									

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Referencias

- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. *The World Fact Book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Así fue la última guerra (2008, 3 de marzo). BBC. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm.
- Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Singapur tendrán carácter de Estados asociados; el proceso de negociaciones concluirá este año. (2019, 8 de julio). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/cuatro-paises-alistan-su-entrada-la-alianza-del-pacifico>
- Banco Mundial: PBI de Perú crecerá más este año que en el 2019. (2018, 05 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestión.pe/economía/pbi-peru-crecera-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>
- Banco Mundial (2018). *Informe Anual 2018*. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/211296SP.pdf>
- Bernui, Espinoza, Kanematsu, & Palma (2017). *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Tecnológica Privada*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- Berrios, M. (2015, 11 de agosto). 80% de institutos públicos funciona en regulares y malas condiciones. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/en-portada/397618-80-de-institutos-publicos-funcionan-en-regulares-y-malas-condiciones>
- Castrillón, J.C., Morán, T., Prado, E.F., & Zevallos, R. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café* (Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas), Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- CCL: Construcción liderará el crecimiento del PBI en 2019. (2019, 15 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/construccion-liderara-crecimiento-pbi-2019-estima-ccl-nndc-453282>

- Central Intelligence Agency [CIA]. (2018). *GDP PPP Per Cápita 2017*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/208rank.html#PE>
- Centrum (2016). Ranking de competitividad mundial 2016: Análisis 2008-2016, Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Perú cuenta con visión al 2050 en el Acuerdo Nacional*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/peru-cuenta-con-vision-al-2050-aprobada-en-el-acuerdo-nacional/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Visión del Perú al 2050*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/visionperu2050/?highlight=vision%20del%20peru%20al%202050>
- Centrum PUCP. (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2019*. PUCP, Lima
- Centrum Think (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018: El Perú sube dos posiciones a pesar de la caída en preparación para el futuro*. Recuperado de https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_-_cad.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Anuario Estadístico para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43239-anuario-estadistico-america-latina-caribe-2017-statistical-yearbook-latin>

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución política del Perú*. Lima, Perú:

Autor.

D'Alessio, F. A. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima,

Perú: Pearson.

Decreto Supremo N° 010-2017- MINEDU. Aprueban reglamento de ley N° 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes.

MINEDU (2017)

¿Economía peruana se encamina a ser cada vez más primaria? (2019, 5 de agosto). *Instituto*

Cuanto. Recuperado de <https://www.cuanto.org/index.php?modulo=207>

El congreso y el poder judicial se mantienen como las instituciones con más desaprobación

(2018, 18 de setiembre). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/congreso-judicial-mantienen-instituciones-desaprobacion-428773>

Escuela Europea de Negocios (2017). Entrevista a Michael Porter sobre La Competitividad

de las Naciones. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AdS2afMk5ww>

Estas son las instituciones que más y menos confían los peruanos [DATUM] (2018, 30 de

octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/actualidad/datum-estas-son-las-instituciones-en-las-que-mas-y-menos-confian-los-peruanos-noticia-1159914>

Futuro técnico o universitario: La decisión de los jóvenes del Perú. (2016, 7 de febrero).

América TV. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/cuarto-poder/reportaje/futuro-tecnico-universitario-decision-jovenes-peru-noticia-46960>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII*

de Población y VII de Vivienda. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perfil de la Población en*

Condición de Pobreza. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Perú: *Estructura Empresarial, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1586/libro.pdf

Instituto Peruano de Administración de Empresas. [IPAE]. (2018). *Cade Educación 2018: Transformemos el sistema educativo ¡ya!* Recuperado de <https://www.ipae.pe/cade-educacion-2018/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2019). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2019*. IPE, Lima. Recuperado de https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FINAL.pdf

Julca, E. (2016, julio). Un enfoque a la importancia del turismo. *Turismo y Patrimonio USMP*. Recuperado de <http://revistaturismoypatrimonio.com/pdf/typ10.pdf>

Ley 30512. De Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>

Ley 29394. De Institutos y Escuelas de Educación Superior. Congreso de la República del Perú (2009).

Llegarán 4.8 millones de turistas internacionales a Perú este año, 10% más que en el 2018 (2019, 9 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/llegaran-4-8-millones-turistas-internacionales-peru-ano-10-2018-258028>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019). *No hay cambio educativo sin los maestros*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/no-hay-cambio-educativo-sin-los-maestros-afirma-ministra-flor-pablo-al-asumir-el-cargo/>

- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2018). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 -2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf
- Ministerio del Ambiente. [MINAM]. (2016). *Reporte de seguimiento 2015 del Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA Perú: 2011-2021*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/Reporte-Seguimiento-2015-PLANAA.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2018). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>
- Normas Legales 603245 (2 de noviembre de 2016). Ley de los institutos de Educación Superior [IES] y Escuelas de Educación Superior [EES] públicos y privado. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017). *Anual Report*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018). *Panorama del Turismo internacional edición 2018*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2019). *Abstract Barómetro Estadístico*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2019.17.1.1>
- Panorama de Inversión Española en Iberoamérica (2019). *XII Informe 2019*. Recuperado de <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2019/03/XII-informe-panorama-inversion-esp%C3%B1ola-en-iberoamerica-2019.pdf>
- Perú sigue siendo el mejor destino culinario del mundo por séptimo año consecutivo (2018,2 de diciembre). *Perú 21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/peru/peru-sigue-siendo-mejor-destino-culinario-mundo-septimo-ano-consecutivo-444268>

Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (2019). *Instituciones de educación superior y carreras elegibles para postular*. Recuperado de <https://www.pronabec.gob.pe/beca18/>

Program for International Student Assessment [PISA]. (2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/profesion-docente-atrae-jovenes-talentosos-bid-noticia-535676>

Porter, M. E. (2009). *Se competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *BBC*.

Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az.

Resolución Ministerial N° 076-2019 - MINEDU. Aprueban el plan de fortalecimiento de los Institutos de educación superior pedagógicos para el año 2019. MINEDU (2019).

Segura, J. (2017). *El Desafío Educativo del 2017: el concepto de la calidad obró siempre como una fuerza aspiracional poderosa*. Recuperado de

<http://juanmariasegura.net/index.php?s=noticia&titulo=El+desaf%C3%ADo+educativo+del+2017&nid=82>

Segovia, J. (2019). *Innovación educativa: Filosofía*. Recuperado de

<http://juanmariasegura.net/index.php?s=seccion&t=Filosof%C3%ADa&ns=25>

Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

[SINEACE]. (2019) Educación Tecnológica y Producción: *Experiencias de articulación de los institutos de educación superior tecnológica con el sector productivo*, Recuperado de “Educación Tecnológica y Producción: Experiencias de articulación de los institutos de educación superior tecnológica con el sector productivo”

World Economic Forum [WEF]. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2015*.

Recuperado de

www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum [WEF]. (2017-2018). *Quality of Education*. Recuperado de

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.05.02>

World Economic Forum [WEF]. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*.

Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/The_Global_Competitiveness_Report_2018.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2018). *Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2017*.

Recuperado de <http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism->

[competitiveness-report-2017.pdf](http://www.sela.org/media/2756841/the-travel-and-tourism-competitiveness-report-2017.pdf)

Apéndice A: Entrevista a Javier Huaycochea Esquivel y Danae De Sotomayor

Entrevista a Javier Andrés Huaycocchea Esquivel

Nombre: Javier Andrés Huaycochea Esquivel

Fecha: 18 de enero de 2019

DNI: 42778894

Cargo: Socio de la Empresa Ligahtur SCRL

1. ¿Cuál es su cargo y cómo ve el futuro de Ligahtur SCRL?

Soy socio de la empresa Ligahtur SCRL, tengo la firme convicción de generar conciencia y confianza en los alumnos y en general en los colaboradores, con el fin de posicionar y lograr que la marca Blue Ribbon International Cusco, trascienda en el tiempo, la educación es un catalizador importante dentro de la sociedad y podemos considerarlo como una brújula que guía el destino de las naciones, nosotros como dueños consideramos que esta industria es prometedora y así mismo tenemos un alto sentido de conciencia por las nuevas generaciones, nuestro compromiso con el desarrollo de la juventud va más allá y sabemos que marcamos la diferencia.

2. ¿Qué recomendaciones brindaría al Gerente –General para mejorar aspectos débiles dentro de la institución?

Desde inicios de operación hemos observado y analizado los cambios que la institución ha sufrido, en relación a las debilidades puedo mencionar que son muchas, y gracias a ellas podemos generar cambios que nos permitan llegar a consolidar nuestras ambiciones que para ser honesto no las tenemos bien definidas, asimismo puedo mencionar que las debilidades más resaltantes son: falta de organización y planificación al largo plazo que impide tomar decisiones que generen cambios importantes, así mismo no cuenta con una cultura organizacional arraigada, hace falta que desde la gerencia general se imparta este tema importante, otra debilidad que pude observar es la débil gestión de procesos operativos en general, débil gestión del área de marketing y ventas, tenemos una infraestructura limitada que no permite implementar mejoras.

3. ¿Qué dificultad ha encontrado en el proceso de generar cambios desde su posición como socio?

Las dificultades han sido varias, muchas no las hemos podido resolver, ya que nos hemos concentrado en apagar pequeños incendios del momento y no ver más allá de

las verdaderas necesidades de la institución ni mucho menos ver de qué manera la institución va crecer en los próximos años y como se van a dar los cambios, se han realizado trabajos los cuales los voy a denominar como administrativos, no se ha realizado un trabajo que denote mayor compromiso en los diferentes niveles.

4. ¿Considera que existen fortalezas y cuáles son las resaltantes dentro de la empresa?

Por supuesto, las fortalezas dentro de la empresa son muchas las más importantes y las que debo destacar son: el IESTP Blue Ribbon International Cusco es reconocida a nivel regional y es referente en la educación de gastronomía en la Región Cusco, así mismo rescatar que parte de las fortalezas del instituto es la metodología de enseñanza que es a través de competencias y resultados, la propuesta formativa en cuanto a horas de práctica y módulos de cocina es mayor en comparación a nuestra competencia.

5. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que la institución considera importante tomar atención?

En cuanto a oportunidades y amenazas puedo mencionar que en relación a nuestro instituto, la región Cusco es bendecido por el turismo ya que esta industria dinamiza nuestra economía de manera positiva, nuestros alumnos van directamente a prestar sus servicios como profesionales capaces a dichas organizaciones, así también mencionar tenemos que mencionar que la IESTP blue Ribbon está en camino a su licenciamiento con este proceso podemos ver que el estado siente la preocupación de mejorar la calidad educativa superior a través de estos temas.

Entrevista a Estefanie Danae De Sotomayor Aviles

Nombre: Estefanie Danae De Sotomayor Aviles

Fecha: 10 de mayo de 2019

DNI: 47436904

Cargo: Administradora de la IESTP Blue Ribbon International Cusco

1. ¿Cuál es su cargo y cómo ve su posición respecto al impacto en la institución?

Soy la administradora del IESTP Blue Ribbon International Cusco, este tiempo que me he integrado a la institución veo que mi experiencia como administradora me ha ayudado a generar cierto cambio en cuanto al clima laboral, teniendo a nuestros colaboradores contentos siento que la empresa va prosperar y habrá cambios pequeños que en el transcurso serán visibles, por otro lado como parte de mis responsabilidades y el compromiso asumido con la empresa debo mencionar que tengo la firme convicción de mejorar e incrementar las ventas para la empresa, las estrategias las planteo en conjunto con el recurso humano que conoce y sabe de la industria.

2. ¿Qué recomendaciones brindaría al Gerente –general para mejorar aspectos débiles dentro de la institución?

He observado que existen debilidades dentro de la organización, tales como: la falta de organización y planificación al largo plazo que impide tomar decisiones que generen cambios importantes, así mismo no cuenta con una cultura organizacional arraigada, hace falta que desde la gerencia general se imparta este tema importante, otra debilidad que pude observar es la débil gestión de procesos operativos en general, débil gestión del área de marketing y ventas, tenemos una infraestructura limitada que no permite implementar mejorar.

3. ¿Qué dificultad ha encontrado en el proceso de adaptación a su ingreso a la institución?

Al principio no me conocían ya que no pase por un proceso de presentación, ya durante mi inserción pude ver que existe una débil gestión en cuanto a recursos humanos, las personas que se integran en la actualidad son presentadas a todos los niveles, definitivamente hay mucho por hacer e iniciar el cambio considero deber partir desde las gerencias y directores.

4. ¿Considera que existen fortalezas y cuáles son las resaltantes dentro de la empresa?

Si existen fortalezas dentro de la institución, actualmente la institución es reconocida por su trayectoria en la formación de profesionales capaces e idóneos para competir no solo nacional sino internacionalmente, así mismo contamos con una infraestructura en cuanto a cocinas muy bien equipada.

5. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que la institución considera importante tomar atención?


En cuanto a oportunidades y amenazas puedo mencionar la existencia de institutos que compiten de manera negativa, hacen abuso de los precios sin tomar en cuenta la calidad en la enseñanza, así mismo consideramos como una oportunidad a la mejora del sector turismo que ayuda a que más alumnos egresados del nivel secundario decidan tomar carreras técnicas cortas en su preparación como profesionales.


Apéndice B: Estados Financieros Ligahtur 2018



REPORTE FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018 TERCERA CATEGORIA - ITF IDENTIFICACIÓN

Número de RUC:	20564355578	Razón Social	LIDERES EN GASTRONOMIA HOTELERIA Y TURISMO
Periodo Tributario:	201813		
Número de Formulario:	708	Número de Orden:	750548113
Fecha Presentación	03/04/2019		

 Detalle en archivo excel

 Detalle en archivo PDF

¿La presente declaración rectifica o sustituye a otra?	NO
Régimen tributario	MYPE
Exoneración	
Exoneración	
¿Esta exonerado totalmente del Impuesto a la Renta por alguna norma legal?	NO
Base legal <input type="text" value="210"/>	<input type="text"/>
Otros - Especifique <input type="text" value="216"/>	<input type="text"/>
Inafectación	
¿Esta Inafecto al Impuesto a la Renta por alguna norma legal?	NO
Base legal <input type="text" value="221"/>	<input type="text"/>
Otros - Especifique <input type="text" value="222"/>	<input type="text"/>
Balance de Comprobación	
¿Ha obtenido Ingresos al 31 de diciembre del 2018 iguales o superiores a 1'245,000 (300 UIT) y se encuentra obligado a declarar el Balance de Comprobación según la Resolución de Superintendencia que aprueba el presente formulario?	NO
Donaciones	
¿Esta deduciendo gastos por concepto de donaciones según las normas vigentes?	NO



**REPORTE
FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018
TERCERA CATEGORIA - ITF**

Información Complementaria

INFORMACIÓN GENERAL		
Datos de Contador		
Apellidos y Nombres	MARIANA MAR LIN ARES	
DNI	207	72575455
RUC	208	
C.P.C. Nro.	211	4945
Telefono	250 251	/
Correo Electrónico	S2 257	
Datos del Representante Legal		
Tipo Doc.	225	DNI
Doc. Identidad	226	80365240
Apellidos y Nombres	MEILI ESPEJO PU MAYALI	
Empresas Constructoras con opciones		
Método de Determinación de la Renta Bruta Elegida		



**REPORTE
FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018
TERCERA CATEGORIA - ITF**

Estados Financieros

Balance General

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2018)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	380	77409	Sobregiros bancarios	401	0
Inv valor razonable y disp para la vita	380	0	Fido y aport asist pens y salud p pagar	402	0
Ctas por cobrar comerciales - terc	381	0	Remuneraciones y peido por pagar	403	0
Ctas por cobrar comerciales - relac	382	0	Ctas por pagar comerciales - terceros	404	70
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	383	0	Ctas por pagar comerciales -relac	405	0
Ctas por cobrar diversas - terceros	384	0	Ctas por pagar acción, directores y ger	406	0
Ctas por cobrar diversas - relacionadas	385	0	Ctas por pagar diversas - terceros	407	1231
Serv y otros contratados por anticipo	386	0	Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	0
Estimación ctas de cobranza dudosa	387	0	Obligaciones financieras	409	0
Mercederías	388	0	Provisiones	410	0
Productos terminados	389	0	Pasivo diferido	411	0
Subproductos, desechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	1301
Productos en proceso	371	0			
Materias primas	372	0			
Materiales aux, suministros y repuestos	373	0			
Envases y embalajes	374	0	PATRIMONIO		
Existencias por recibir	375	0	Capital	414	3000
Desvalorización de existencias	376	0	Acciones de inversión	415	0
Activos no clas mantenidos para la vita	377	0	Capital adicional positivo	416	0
Otros activos corrientes	378	0	Capital adicional negativo	417	0
Inversiones mobiliarias	379	0	Resultados no realizados	418	0
Inversiones inmobiliarias (1)	380	0	Excedente de revelación	419	0
Actív adq en arrendamiento finan. (2)	381	0	Reservas	420	0
Herramientas, maquinaria y equipo	382	0	Resultados acumulados positivos	421	9837
Depreciación de 1,2 e IME acumulados	383	0	Resultados acumulados negativos	422	0
Intangibles	384	0	Utilidad del ejercicio	423	64880
Activos biológicos	385	0	Pérdida del ejercicio	424	0
Deprec ad biol, amort y agote acum	386	0	TOTAL PATRIMONIO	425	77717
Desvalorización de activo inmovilizado	387	0			
Activo diferido	388	0	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	79018
Otros activos no corrientes	389	1009			
TOTAL ACTIVO NETO	390	79018			



**REPORTE
FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018
TERCERA CATEGORIA - ITF**

Estados Financieros

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2018		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	1419308
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	0
Ventas netas	463	1419308
Costo de ventas	464	0
Resultado bruto Utilidad	466	1419308
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	677214
Gastos de administración	469	677214
Resultado de operación utilidad	470	64880
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	0
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros Ingresos gravados	475	0
Otros Ingresos no gravados	476	0
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	0
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	0
Gastos diversos	480	0
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. - Utilidad	484	64880
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del Imp - Utilidad	487	64880
Resultado antes del Imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	0
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	64880
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0



**REPORTE
FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018
TERCERA CATEGORIA - ITF**

Impuesto y Determinación de Deuda

Impuesto a la Renta de Tercera Categoría y Determinación de la Deuda

IMPUESTO A LA RENTA		IMPORTE	
Impuesto a la Renta	Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	64880
	Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	0
	Adiciones para determinar la renta imponible	103	0
	Deducciones para determinar la renta imponible	105	0
	Renta neta del ejercicio casilla(100 ó 101) + casilla 103 - casilla 105	106	64880
	Pérdida del ejercicio casilla(100 ó 101) + casilla 103 - casilla 105	107	0
	Ingresos exonerados	120	0
	Pérdidas netas compensables de ejercicios anteriores	108	0
	Renta neta imponible casilla 106 - casilla 108	110	64880
	TOTAL IMPUESTO A LA RENTA	113	7001
	Saldo de pérdidas no compensadas	111	0
	Coefficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	1.5
	Coefficiente o porcentaje	686	0.0049
	Créditos sin devolución	Crédito por impuesto a la renta de fuente extranjera	123
Crédito por reinversiones		136	0
Crédito por inversión y/o reinversión - Ley del Libro		134	0
Pagos a cuenta del Impuesto a la Renta acreditados contra el ITAN		126	0
Otros créditos sin derecho a devolución		125	0
Sub Total (Cas. 113 - (123 +136 +134 +126 + 125))		504	7001
Créditos con devolución	Saldo a favor no aplicado del ejercicio anterior	127	1214
	Pagos a cuenta mensuales del ejercicio	132	15122
	Retenciones renta de tercera categoría	130	0
	Otros créditos con derecho a devolución	129	0
	Sub Total (Cas.504 – Cas. (127 + 126 + 130 + 129))	506	-9335
	Pagos del ITAN (no incluir monto compensado contra pagos a cta de Rta.)	131	0
Otros	Saldo del ITAN no aplicado como crédito	279	0



**REPORTE
FORMULARIO 708 RENTA ANUAL 2018
TERCERA CATEGORIA - ITF**

Impuesto y Determinación de Deuda

Determinación de la Deuda

Determinación de la Deuda						
SALDO POR REGULARIZAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYEN TE	1. Devolución 2. Aplicación contra futuros pagos a cuenta y/o regularización	137	2	138	9336
	A FAVOR DEL FISCO				139	0
Actualización del Saldo					142	0
TOTAL DEUDA TRIBUTARIA					505	0
Saldo a favor del exportador					141	0
Pagos realizados con anterioridad a la presentación de este form					144	0
Interés moratorio					145	0
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA					146	0
IMPORTE A PAGAR					180	0