

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Instituto de Educación Superior

Tecnológico Privado KHIPU del Cusco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Lincol Delgado Perez

Yuri Delgado Perez

Renato Guillermo Cayo Aguilar

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Cusco, Noviembre de 2019

Agradecimientos

A nuestro asesor Mg. Carlos Bazán por su dedicación, apoyo y contribución a la tesis, que nos motivó a investigar delicadamente sobre la educación en Cusco y la macro región en el Sur del País.

A nuestras familias, porque siempre tuvimos un incondicional apoyo, que nos impulsó a lograr nuestros objetivos y hacerlo de forma exitosa que nos alentaron a ser mejores personas y profesionales, siendo ellos partícipes de este esfuerzo y logros realizados.



Dedicatorias

A Dios, mis padres, mi hermano Yuri, mi esposa Ángela, mi hija Milagros, quienes día a día demuestran amor y fortaleza, que hace inquebrantable ese amor por la vida, por la familia y por seguir cosechando éxitos.

Lincol Delgado

A Dios y mis padres Víctor y Consuelo, por su apoyo en todo momento de mi vida, a mi hermano Lincol por su comprensión; A mi hija Valentina que fue mi inspiración para seguir mis sueños y lograr mis objetivos.

Yuri Delgado

Dedico esta tesis a mi familia, que desde el inicio me apoyaron incondicionalmente y representan mi razón de ser y me permiten luchar día a día para ser una mejor persona.

Renato Cayo

Resumen Ejecutivo

Nuestra Región, nuestro hogar, un lugar para futuras generaciones debe ser avizorado, como un lugar con bases sólidas en programas formativos, modelos educativos de calidad, estándares internacionales, que permitan una formación, para una sociedad justa, competitiva y con desarrollo permanente. La educación como un pilar fundamental fue nuestra elección, por ello considerar una organización que desde hace más de 35 años sustenta programas académicos formativos de calidad, con el componente tecnológico de aliado hace que la corporación educativa KHIPU, se consolide como una organización referente en la macro región sur, no solo por obtener y mantener certificaciones y actualmente ser el único centro licenciado, con propuestas académicas competitivas y de constante actualización académica. Proponemos el planeamiento estratégico con la finalidad de consolidar la corporación como una organización sólida, descentralizada a nivel regional y con programas académicos virtuales, siguiendo los más altos estándares educativos, respaldados con un fuerte componente tecnológico, logrando una transformación digital, que permita dichos cambios. Brindando una propuesta académica acorde con el desarrollo y centrada en la actividad macro regional sur del país.

Abstract

Our Region, our home, a place for future generations must be envisaged, as a place with solid foundations in training programs, quality educational models, international standards, that allow a formation, for a fair, competitive society with permanent development. Education as a fundamental pillar was our choice, therefore consider an organization that for more than 35 years has been supporting quality academic training programs, with the technological component of an ally that makes the educational corporation KHIPU, consolidate itself as a reference organization in the Southern macroregion, not only for obtaining and maintaining certifications and currently being the only licensed center, with competitive academic proposals and constant academic updating. We propose strategic planning in order to consolidate the corporation as a solid, decentralized organization at a regional level and with virtual academic programs, following the highest educational standards, backed by a strong technological component, achieving a digital transformation that allows these changes. Providing an academic proposal in line with the development and focused on the southern regional macro activity of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de IESTP KHIPU	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	6
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética.....	7
2.6. Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	9
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en la Educación Superior del Perú	23
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	27

3.2.5. Influencia del análisis en IESTP KHIPU	28
3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. La Empresa y sus Competidores	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	40
3.5.4. Amenaza de los entrantes	41
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	41
3.6. La empresa y sus Referentes	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
3.8. Conclusiones	43
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	45
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	45
4.1.1. Administración y gerencia (A)	45
4.1.2. Marketing y ventas (M)	48
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	51
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	54
4.1.5. Recursos humanos (H)	56
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	62
4.3. Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses de IESTP KHIPU y Objetivos de Largo Plazo	64
5.1. Intereses de IESTP KHIPU	64
5.2. Potencial del IESTP KHIPU	64
5.3. Principios Cardinales del IESTP KHIPU.....	66
5.4. Matriz de Intereses del IESTP KHIPU (MIO).....	68
5.5. Objetivos de Largo Plazo	69
5.6. Conclusiones	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	71
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	71
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	71
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	75
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	76
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	79
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	80
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	80
6.9. Matriz de Ética (ME)	85
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	86
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	86
6.13. Conclusiones	87
Capítulo VII: Implementación Estratégica	90

7.1. Objetivos de Corto Plazo	90
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	90
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	90
7.4. Estructura Organizacional Propuesto para IESTP Khipu de Cusco.....	94
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	94
7.6. Recursos Humanos y Motivación	96
7.7. Gestión del Cambio.....	97
7.8. Conclusiones	98
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	99
8.1. Perspectivas de Control.....	99
8.1.1. Aprendizaje interno	100
8.1.2. Procesos.....	100
8.1.3. Clientes	100
8.1.4. Financiera	101
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	101
8.3. Conclusiones	101
Capítulo IX: Competitividad de IESTP Khipu de Cusco	103
9.1. Análisis Competitivo de IESTP Khipu de Cusco	103
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de IESTP Khipu de Cusco.....	107
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de IESTP Khipu de Cusco....	108
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	109
9.5. Conclusiones	109
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	111
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	111
10.2. Conclusiones Finales.....	111

10.3. Recomendaciones Finales 113

10.4. Futuro de IESTP Khipu de Cusco 115

Referencias..... 117



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, Según Departamento, 2008 – 2017</i>	2
Tabla 2	<i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, Nivel Secundario, 2018</i>	2
Tabla 3	<i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional Región Cusco, Nivel Superior y Técnico Productivo, 2018</i>	3
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	11
Tabla 5	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i>	12
Tabla 6	<i>Crecimiento mundial en Variaciones Porcentuales Anuales</i>	14
Tabla 7	<i>Visión general del rendimiento</i>	25
Tabla 8	<i>Perú según segmento empresarial, 2014-15</i>	28
Tabla 9	<i>PBI por Sectores Económicos</i>	34
Tabla 10	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la empresa</i>	42
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil Referencial de la empresa</i>	43
Tabla 13	<i>Aspectos Económicos</i>	49
Tabla 14	<i>Egresados del IESTP Khipu</i>	50
Tabla 15	<i>Número de Alumnos Matriculados al Primer Ciclo</i>	50
Tabla 16	<i>Capacidad de Aulas, Talleres y Laboratorios</i>	53
Tabla 17	<i>Área Total por Zonas</i>	53
Tabla 18	<i>Índices Financieros 2010-2013</i>	55
Tabla 19	<i>Población Administrativa -2019</i>	56
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	63

Tabla 21	<i>Tasa Bruta de Asistencia, Educación Superior por Nivel de Pobreza Cusco,2017</i>	68
Tabla 22	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	68
Tabla 23	<i>Matriz FODA de IESTP Khipu de Cusco</i>	72
Tabla 24	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	73
Tabla 25	<i>Matriz PEYEA de IESTP Khipu de Cusco</i>	74
Tabla 26	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de IESTP Khipu de Cusco</i>	76
Tabla 27	<i>Matriz de Decisión Estratégica de IESTP Khipu de Cusco</i>	81
Tabla 28	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de IESTP Khipu de Cusco</i>	82
Tabla 29	<i>Matriz de Rumelt de IESTP Khipu de Cusco</i>	83
Tabla 30	<i>Matriz de Ética de IESTP Khipu de Cusco</i>	84
Tabla 31	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	88
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	89
Tabla 33	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	91
Tabla 34	<i>Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	92
Tabla 35	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	93
Tabla 36	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	102
Tabla 37	<i>Plan Estratégico Integral</i>	116

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	10
<i>Figura 2.</i>	Pirámide de población, 2013 y 2021.....	12
<i>Figura 3.</i>	Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida.....	13
<i>Figura 4.</i>	Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación – TIC.....	16
<i>Figura 5.</i>	Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013.....	17
<i>Figura 6.</i>	Organigrama del Estado peruano.....	20
<i>Figura 7.</i>	Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.....	21
<i>Figura 8.</i>	Modelo del Diamante de Porter.....	24
<i>Figura 9.</i>	Perú: universidades según su régimen legal actual año 2012.....	32
<i>Figura 10.</i>	PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %)......	33
<i>Figura 11.</i>	Ranking de Competitividad Regional 2018.....	41
<i>Figura 12.</i>	Organigrama del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU	46
<i>Figura 13.</i>	Sede Centenario Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU S.A.C.....	51
<i>Figura 14.</i>	Mapa de procesos del Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu.....	52
<i>Figura 15.</i>	Evolución de cuentas por cobrar.....	54
<i>Figura 16.</i>	Evolución de ventas 2016-2018.....	54
<i>Figura 17.</i>	Equipamiento Tecnológico y Conectividad de aula.....	61
<i>Figura 18.</i>	Resultados de encuestas por uso de herramientas tecnológicas, 2018.....	62

<i>Figura 19.</i> Alumnos por Carrera Profesional, 2018.	65
<i>Figura 20.</i> Gráfica de Matriz PEYEA de IESTP Khipu de Cusco.	73
<i>Figura 21.</i> Matriz Boston Consulting Group de IESTP Khipu de Cusco.....	76
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna Externa de IESTP Khipu de Cusco.	77
<i>Figura 23.</i> Matriz de la Gran Estrategia de IESTP Khipu de Cusco.	79
<i>Figura 24.</i> Organigrama propuesto para IESTP Khipu de Cusco	95
<i>Figura 25.</i> Pilares de Responsabilidad Social propuesto para IESTP Khipu de Cusco	96
<i>Figura 26.</i> Modelo de motivación y expectativas de RRHH.....	97
<i>Figura 27.</i> Evolución de Resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018.....	104
<i>Figura 28.</i> Evolución de Resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018.....	105
<i>Figura 29.</i> Perfil del Perú según Resultados de Competitividad 2018 de la World Economic Forum.....	106

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.

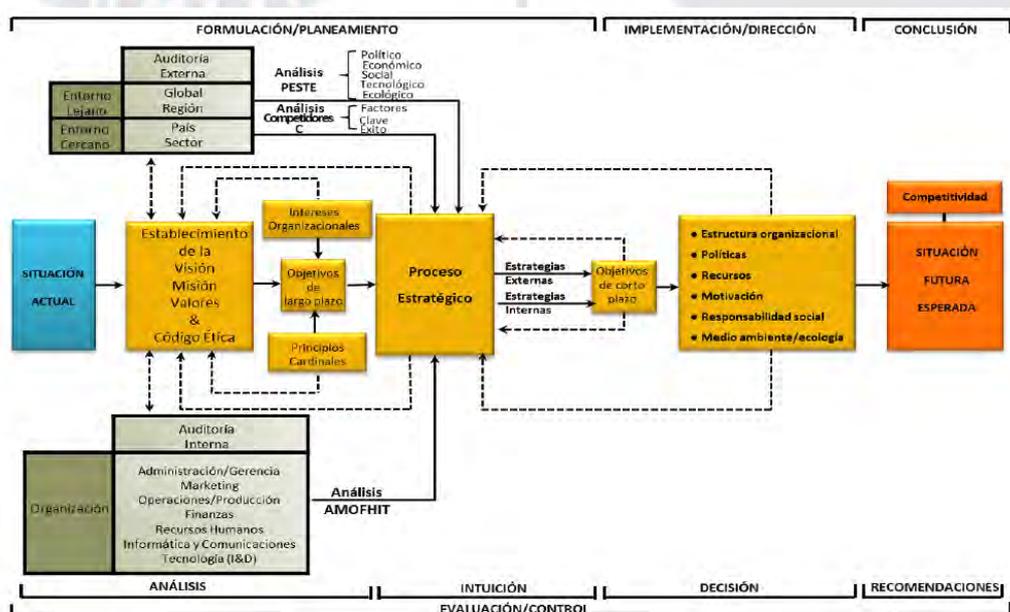


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 IESTP KHIPU

1.1. Situación General

KHIPU inicia sus actividades de Promoción en el Desarrollo Regional en el año 1983 como una empresa de Consultoría en Servicios e Informática. El año 1987 afina sus objetivos y diseño organizacional, adoptando la forma de una organización no gubernamental de desarrollo y toma el nombre de Asociación Civil de Investigación Tecnológica y Cultural KHIPU. Es cuando a partir del año 2009, diversifica sus estructuras organizacionales iniciando operaciones como la Corporación Educativa KHIPU SAC, creada para responder a los retos de su crecimiento, generando dos unidades de negocio

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU (en adelante IESTP KHIPU) con 35 años como marca y reconocida por su innovación tecnológica, educativa y empresarial, como unidad de negocio principal y desde el 2013 se establece y entra en operaciones como una nueva unidad la Universidad Global del Cusco, bajo un modelo de trabajo corporativo y diferenciado siendo su razón social la Promotora de Educación y Desarrollo Cusco SAC, quien a partir de febrero del 2019 cambia su razón social a Universidad Global del Cusco, manteniendo siempre su estructura organizacional a nivel de la Corporación KHIPU SAC.

Con el análisis de crecimiento de la población educativa nacional y la constante necesidad de atención de calidad en cada nivel, se convierte en una necesidad estratégica de carácter nacional, basado en el auge de las políticas educativas, así como en la construcción de infraestructura educativa, implementación de salas y talleres, mejora en la formación docente, evaluación y escalas magisteriales, con el fin de moldear una educación de calidad, con altos estándares y constante actualización (ver Tabla 1).

Los estudios secundarios, que actualmente demandan 5 años de 1ro a 5to de secundaria, se convierten en el nivel, donde los alumnos, empiezan a definir sus intereses por

Tabla 1

Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, Según Departamento, 2008 – 2017

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	8 574.4	8 598.7	8 560.9	8 380.8	8 029.6	8 471.3	8 400.4	8 475.0	8 668.6	8 728.9
Amazonas	143.2	146.6	141.4	136.6	132.1	139.7	137.7	139.5	142.9	143.7
Áncash	347.8	347.2	338.9	331.5	324.7	326.1	317.0	314.2	318.5	316.7
Apurímac	162.8	161.4	159.8	151.3	140.2	140.1	136.7	133.8	136.3	133.4
Arequipa	345.9	349.9	347.5	339.4	335.8	348.9	349.3	351.9	363.8	372.9
Ayacucho	228.0	231.1	226.1	218.9	201.6	211.5	204.5	203.1	207.0	204.2
Cajamarca	463.8	460.9	455.3	436.0	407.2	443.2	438.3	436.9	442.3	442.3
Callao	233.2	235.1	235.3	232.0	224.1	241.0	240.3	241.6	250.6	252.2
Cusco	440.9	434.9	426.8	407.6	395.3	400.4	396.5	396.1	401.6	397.2
Huancavelica	173.6	170.3	168.5	152.8	143.7	141.8	134.8	130.9	128.4	123.9
Huánuco	258.7	256.7	255.0	241.9	226.3	234.7	228.0	229.3	235.2	233.6
Ica	226.0	220.7	223.0	222.8	223.6	230.5	229.2	233.8	243.1	248.9
Junín	380.1	375.7	372.7	371.7	357.1	374.7	364.7	364.7	373.1	369.1
La Libertad	464.9	479.8	482.4	470.3	450.8	495.8	492.2	501.7	511.8	512.6
Lambayeque	324.2	325.8	314.6	318.1	303.2	325.9	322.3	324.6	333.7	336.2
Provincia de Lima 1/ Región Lima 2/	2 135.5	2 162.6	2 178.2	2 162.0	2 122.4	2 197.5	2 213.8	2 241.5	2 295.6	2 319.5
Loreto	354.8	352.6	354.7	341.6	294.4	353.5	350.7	353.5	364.4	375.4
Madre de Dios	34.7	36.0	37.6	37.9	37.9	42.9	41.9	43.7	46.7	49.7
Moquegua	47.1	48.7	47.4	46.8	45.2	47.2	46.1	47.0	48.5	48.8
Pasco	87.7	88.6	87.7	82.7	79.0	80.0	76.9	76.9	78.3	80.1
Piura	500.4	505.4	504.8	505.8	491.6	528.3	533.0	542.2	549.5	552.1
Puno	402.6	387.9	381.0	364.1	328.4	354.2	339.3	334.7	334.3	330.3
San Martín	234.5	237.6	242.8	237.4	233.8	241.6	241.0	252.3	262.0	270.8
Tacna	85.8	88.9	86.8	86.4	85.2	86.2	86.9	88.3	90.8	93.4
Tumbes	69.3	69.8	67.9	68.5	68.1	71.7	71.2	71.3	72.9	75.2
Ucayali	162.5	162.2	162.7	160.6	137.6	160.1	159.0	163.4	172.7	182.1
Básica alternativa	85.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. 1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Tomado de “Estadísticas”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>).

Tabla 2

Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, Nivel Secundario, 2018

Departamento	Nivel	Alumnos matriculados
Apurímac	Secundaria	43,649
Arequipa	Secundaria	109,384
Cusco	Secundaria	120,214
Madre de Dios	Secundaria	13,305
Moquegua	Secundaria	13,881
Puno	Secundaria	105,598
Tacna	Secundaria	1,294

continuar estudios posteriores, esta necesidad de construir un plan de estudios posterior, se convierte en una expectativa, que prevalece hasta la conclusión de sus estudios secundarios. El proceso de afianzamiento de la profesión elegida, se afianza y complementa con ferias educativas, open house, visitas guiadas y encuentros presenciales, dando a conocer los perfiles educativos de cada carrera profesional, actividades que llegan a convertirse en permanentes, por ser un atractivo para las instituciones de enseñanza del régimen privado. El modelo de invitación a través de cartas, se ha convertido en una opción, que solo la realizan universidades privadas.

La Corporación KHIPU, durante sus 35 años de servicio se ha valido de diversas modalidades de marketing y publicidad, muchas veces dirigida al servicio y en otras a revalorar los valores andinos, que participan y acompañan a las familias con tradición y cultura local. Los estudiantes de secundaria según la Tabla 2 de la macro región sur Arequipa, Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, se convierten en una oportunidad, para el plan estratégico de la corporación KHIPU, establecer una modalidad semi presencial, con oficinas descentralizadas (sedes), para afianzar y formalizar, cada programa educativo ofertado, se convierte en un objetivo de permanente desarrollo, sustentado en sistemas y herramientas tecnológicas que administren la gestión educativa y centralizan la información gerencial, para la toma de decisiones oportuna.

Tabla 3

Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional Región Cusco, Nivel Superior y Técnico Productivo, 2018

Nivel / Modalidad	Alumnos matriculados	Número de Instituciones
Superior Formación Artística	1,005	4
Superior Pedagógica	5,135	29
Superior Tecnológica	23,341	46
Técnico Productiva	9,123	107
Total general	38,604	186

El número de instituciones de formación superior, en función a la cantidad de alumnos matriculados Tabla 3, nos entrega una demanda constante y creciente de estudiantes, que en la región Cusco, se convierte en una necesidad inmediata de atender, así como la atención en cada uno de los departamentos que integran la macro región sur, el mercado está segmentado con una mayor demanda en la Educación Superior Tecnológica que en el 2018 alcanza la cifra de 23,341 alumnos matriculados en 46 instituciones educativas. La formación tecnológica en la región se ha convertido en un gran demandante después de las universidades y el Licenciamiento obtenido, estima un incremento en la cantidad de estudiantes en los próximos procesos de admisión.

1.2. Conclusiones

Una oportunidad de negocio que nace en el preciso momento, donde las tecnologías de información, se muestran como una oportunidad emergente frente a los cambios sociales y empresariales, que hoy son una constante en el proceso Educativo Regional. Escenario ideal para el desarrollo, innovación y sostenibilidad de la Corporación, que supo adoptar nuevos modelos y estrategias, basadas en la adopción de tecnologías, liderando el mercado educativo tecnológico y con el nuevo Licenciamiento obtenido a finales del 2018, se convierte en el único instituto que logra tan importante meta. Gracias a ello se establecen nuevos escenarios, nuevas oportunidades y nuevas estrategias de acceso al mercado y una diferenciación, que posibilitará el crecimiento corporativo.

Es así que construir un planeamiento estratégico nuevo es imprescindible, como se indicó la demanda en el nivel tecnológico, se convierte en una constante de crecimiento y posibilidades de expansión, con dos ejes estratégicos que se complementan, la creación de sedes y la formación bajo una modalidad semipresencial, que según los modelos educativos actuales, son más accesibles y de necesidad y alcance regional. El presente PEA, se centra en la unidad de negocio de la educación Superior no Universitaria, el Instituto KHIPU, que por

la flexibilidad e innovación, está preparada para asumir retos educativos y mejorar su oferta con modalidades a distancia, apertura de sedes; estableciendo así una consolidación en el mercado, con ofertas actuales bajo un crecimiento y actualización constante.



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

La culturalidad e innovación como característica organizacional, se definen en:

2.1. Antecedentes

La Corporación KHIPU SAC, fundada en 1983, es una organización Cusqueña que ha asumido la responsabilidad de contribuir a la tarea de promover el desarrollo sostenible; es por ello que está dedicada a la educación, investigación y a la transferencia de tecnología en beneficio de la pequeña y mediana empresa. Para estos propósitos gestiona un proyecto educativo que abarcan los niveles Superior Tecnológico y Universitario, donde promueve la educación con tecnología mientras se cultivan los principios y valores que definen la identidad cultural andina.

2.2. Visión

Al 2029, ser el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado, consolidado y acreditado en la macro región sur del país, líder en formación de calidad, de profesionales técnicos y emprendedores.

2.3. Misión

"Promover un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación continua de las personas, y al desarrollo de la macroregión Sur, estableciendo buenas prácticas educativas de educación superior".

2.4. Valores

La organización rescata los legítimos y auténticos valores de nuestros antepasados Incas, valores que son pilares, sobre los cuales se asienta toda la cultura corporativa:

- KAUSAY, esforzarse en el buen vivir, dar forma a un futuro mejor
- MUNAY, el amor a la naturaleza, a uno mismo y al prójimo
- AYNI, potenciar el talento colectivo con reciprocidad
- YACHAY, disposición a aprender y reaprender

- LLANKAY, estar comprometidos con el corazón y con la mente en el trabajo

2.5. Código de Ética

El código de ética para el Sector Educativo Superior en el Perú está basado en las siguientes premisas:

- Luchar por la equidad y accesibilidad de todos los peruanos a la educación superior
- Impulsar el desarrollo de la educación con fines éticos y por el bien del desarrollo humano del país;
- Fomentar la excelencia, buscar calidad, y tomar decisiones con buena intención;
- Respetar y hacer uso adecuado de las leyes vigentes y a favor de la educación;
- Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto deshonesto;
- Responsabilidad con el uso de información;
- Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país; y
- Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.

2.6. Conclusiones

En este escenario (Macro Región Sur, integrada por Arequipa, Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna) y la experiencia de 35 años de trabajo la institución ha apostado por la calidad como estrategia genérica de competitividad, siendo un referente regional en la formación profesional técnica, con innovación y tecnología. El despliegue de objetivos, actividades, metas e indicadores de gestión permitirán que la organización mantenga mejora continua como filosofía de trabajo, para así sostener el liderazgo en el sector educativo regional. La organización corporativa, tiene dos áreas de

gobierno, el gobierno empresarial y el gobierno institucional, académico y administrativo; cada uno vinculado estrechamente en la finalidad de alcanzar la excelencia en la gestión empresarial y académica.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa analiza el entorno considerando los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de la economía nacional, convirtiéndose en oportunidades y amenazas la empresa en estudio. Esta evaluación se basa en el análisis de tres categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y el análisis PESTE, los cuales permitirán elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En base a lo planteado por Hartmann, citado por D'Alessio (2015), se realiza la evaluación de tres factores relacionados, como parte del proceso estratégico. Los factores a evaluar son: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

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

Los intereses nacionales son los objetivos que toda nación busca conseguir para el logro de un beneficio (D'Alessio, 2015). El Perú dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, señala como uno de sus objetivos que la educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional; buscando como resultados lograr: (a) renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo, (b) se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza y (c) centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos. Tal como podemos apreciar la educación superior es la base para el desarrollo del país.

En el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), según Acuerdo Nacional, se ha aprobado 31 políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) Democracia y Estado de derecho; (ii) Equidad y justicia social; (iii) Competitividad del país; y (iv) Estado eficiente,

transparente y descentralizado. Estas Políticas de Estado, constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, las metas y acciones, por lo que cada uno de los Gobiernos Regionales debe alinear y articular sus respectivos planes estratégicos (ver Figura 1).

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional			
Democracia y Estado de derecho	Equidad y justicia social	Competitividad del país	Estado eficiente, transparente y descentralizado
Régimen democrático y Estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
Seguridad nacional			

Figura 1. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf

De acuerdo a los lineamientos del Estado antes mencionada y en consenso a los objetivos de desarrollo de la Administración Pública, de acuerdo a seis grupos de intereses nacionales; (a) Economía; (b) Seguridad Nacional; (c) Oportunidades e inclusión; (d)

Democracia y estado de derecho; (e) Preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) Desarrollo e integración regional (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

	Interés organizacional	Supervivencia	Intensidad del interés		
			Vital	Importante	Periférico
1	Renovado sistema de educación superior articulado de desarrollo.	EEUU UE APEC LATAM		(Venezuela)	
2	Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza.		EEUU UE APEC		
3	Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos.	China UE APEC LATAM EEUU	Ecuador Colombia Chile		

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2015. México. F. México: Pearson

3.1.2. Potencial nacional

Con el propósito de determinar el potencial peruano e identificar sus fortalezas y debilidades, se analizan siete factores: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Dominio demográfico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), la Pirámide de Población 2013 y 2021 muestra una tendencia al envejecimiento relativo de la población, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa (ver Figura 2). Asimismo, se advierte un aumento en la proporción de personas mayores, el cual crece más rápidamente que el conjunto de la población, creciendo a un ritmo continuo, como consecuencia del aumento de la esperanza de vida en todas las edades. Por ello, cada vez es mayor la proporción de las personas de cada generación que superan el umbral de los 60 años. La población del Perú,

según el Censo Nacional de 2007, fue de 28 221 000 habitantes y, según las proyecciones del INEI, para el 2050 llegará a 40 111 000 habitantes (ver Tabla 5).

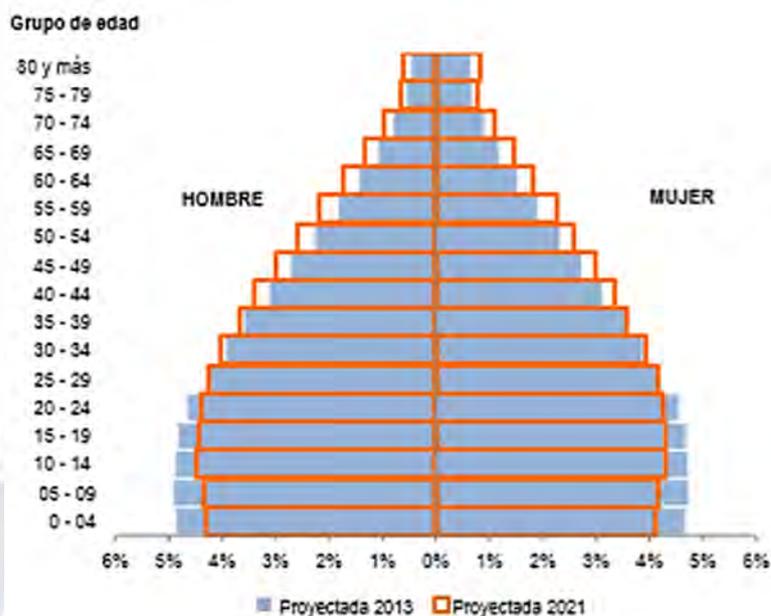


Figura 2. Pirámide de población, 2013 y 2021

Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Tabla 5

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7 023	10 420	14 122	17 762	22 639	28 221	29 798	33 149	40 111
Período	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2011	2011-2021	2021-2050	2050
Tasa de crecimiento promedio por período	1,9 %	2,8 %	2,6 %	2,0 %	1,6 %	1,1 %	1,1 %	0,66 %	0,33%

Nota. Tomado de Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gov.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf

Dominio geográfico. Su posición central en el continente sudamericano le posibilita interactuar tanto con la región andina, amazónica y con Mercosur a través de Brasil. Su

territorio tiene una riqueza potencial pero aún le falta infraestructura para el transporte de los recursos.

En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, ésta última constituida por la selva alta y la selva baja. Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, que la habilidad y creatividad del hombre peruano han sido históricamente capaz de explotar (ver Figura 3). El Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica (MINDEF, 2005).



Figura 3. Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida.

Tomado de “Perú en el mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Dominio Económico. En las últimas décadas, en comparación con las economías desarrolladas y en desarrollo, el Perú ha demostrado un crecimiento económico considerable y con dinamismo, al igual que la actividad global continúa creciendo a tasas moderadas. Las proyecciones del crecimiento de la economía mundial indican, que el Perú crecería a 4.2% para el 2018 y 2019 (ver Tabla 6).

Tabla 6

Crecimiento mundial en Variaciones Porcentuales Anuales

	PPP	Comercio	2016	2017*		2018*		2019*	
	% ^{1/}	Perú % ^{1/}		RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 17	RI Dic. 17
Economías desarrolladas	41.9	47.3	1.7	2.0	2.2	1.9	2.0	1.8	1.9
De las cuales:									
1 Estados Unidos	15.5	18	1.5	2.2	2.3	2.1	2.3	2	2
2 Eurozona	11.8	11.2	1.8	1.9	2.1	1.7	2.1	1.6	1.8
Alemania	3.3	2.7	1.8	1.8	2.1	1.6	2.1	1.4	1.8
Francia	2.3	0.7	1.2	1.3	1.6	1.6	1.8	1.5	1.7
Italia	1.9	1.7	0.9	0.8	1.3	1	1.3	0.9	1
España	1.4	2.6	3.2	2.9	3	2.3	2.3	2.2	2.1
3 Japón	4.4	3.1	1	0.5	1.5	1	1.1	1	1
4 Reino Unido	2.3	1.2	1.8	1.7	1.5	1.3	1.3	1.4	1.3
5 Canadá	1.4	3.2	1.4	1.4	2.8	2	2.1	1.8	1.9
Economías en desarrollo	58.1	52.7	4.2	4.1	4.8	4.9	4.9	4.8	4.9
De las cuales:									
1 Asia	31.6	28	6.4	6.4	6.6	6.4	6.5	6.3	6.4
China	17.8	2.9	6.7	6.5	6.8	6.2	6.3	6	6.2
India	7.2	2.4	7.1	7.4	7	7.6	7.6	7.6	7.9
2 Comunidad de Estados Independientes	4.5	0.6	0.4	-0.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
Rusia	3.2	0.5	-0.2	-0.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7
3 América Latina y el Caribe	7.9	21.9	-0.5	-0.4	1.4	2.4	2.4	2.6	2.7
Brasil	2.6	4.5	-3.4	-3.4	0.7	1.8	2.5	2	2.4
Chile	0.4	3	1.7	1.7	1.5	2.7	2.9	2.7	2.7
Colombia	0.6	2.6	1.6	2.2	1.8	2.9	2.9	3	3
México	1.9	2.9	2.4	2.3	2.1	2.3	2	2.7	2.5
Perú	0.3	-	4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Economía mundial	100	100	3.1	3	3.7	3.6	3.7	3.5	3.6
Socios comerciales ^{1/2/}	64.8		2.8	3.3	3.4	3.3	3.4	3.2	3.3

Nota. 1/ 2016 2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. * Proyección. RI: Reporte de Inflación. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Según las estimaciones y proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento en el 2018 será el mayor desde 2011, tanto por las economías desarrolladas como por las emergentes. En las economías desarrolladas se caracteriza el dinamismo de la demanda interna apoyada en el mayor empleo y las condiciones monetarias expansivas. En las economías emergentes, sobresalen las condiciones financieras internacionales y los mayores precios de los commodities. Ante esto, se proyecta un crecimiento mundial para 2017, de 3.6 a 3.7%, consecuente con lo observado en algunos indicadores globales

vinculados a la actividad manufacturera, a los servicios y al comercio global. Este nivel de crecimiento se mantendría en 2018, y se espera descienda ligeramente a 3,6 % en 2019.

Asimismo, la recuperación de los precios de los commodities, particularmente de los metales, ha sido mayor que la prevista de 7,0 % a 8,2 % en 2017. En el Perú se espera que el PBI alcance una variación de 4.2% en el 2018 y 2019 (ver Tabla 7).

Tabla 7

Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2019

	2016		2017*		2018*		2019*	
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Dominio tecnológico – científico. Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares correspondiente al primer trimestre de 2013, el 81,5% de los hogares del país cuentan con al menos un miembro que tiene teléfono celular. La telefonía móvil (celular) es la tecnología de información y comunicación con mayor grado de penetración en los hogares, que presenta un continuo crecimiento, así comparado con similar trimestre de 2012, se incrementó en 3,8 puntos porcentuales. Por su parte, el 37,7% de los hogares tiene acceso a la

televisión por cable, respecto a lo registrado en el año 2012 aumenta en 6,6 puntos porcentuales. En el trimestre en análisis, el 33,5% de los hogares disponen de teléfono fijo, el 34,3% cuenta con al menos una computadora y el 25,5% tienen Internet. Comparado con similar trimestre de 2012, crecen en 6,0 puntos porcentuales los hogares con tenencia de computadora, en 8,2 puntos porcentuales el acceso en el hogar a Internet y en 5,1 puntos porcentuales el acceso a la telefonía fija (INEI, 2013) (ver Figura 4).

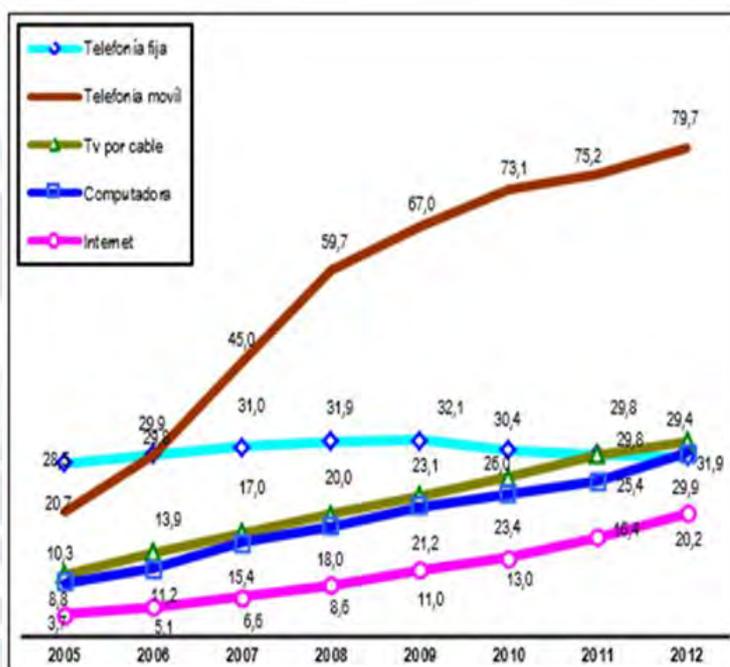


Figura 4. Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación – TIC.

Porcentaje. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Oct-Ene-Mar-2013.pdf>

Los hogares que cuentan con acceso a las tecnologías de información y comunicación son todos aquellos que tienen al menos uno o todos (a su vez) de los siguientes servicios: teléfono fijo, celular, televisión por cable e internet, los cuales se vienen incrementando de manera continua año tras año. Para el trimestre de análisis, este indicador se ubica en 87,1% respecto al primer trimestre de 2012, se ha incrementado en 5,3 puntos porcentuales (INEI, 2013) (ver Figura 5).

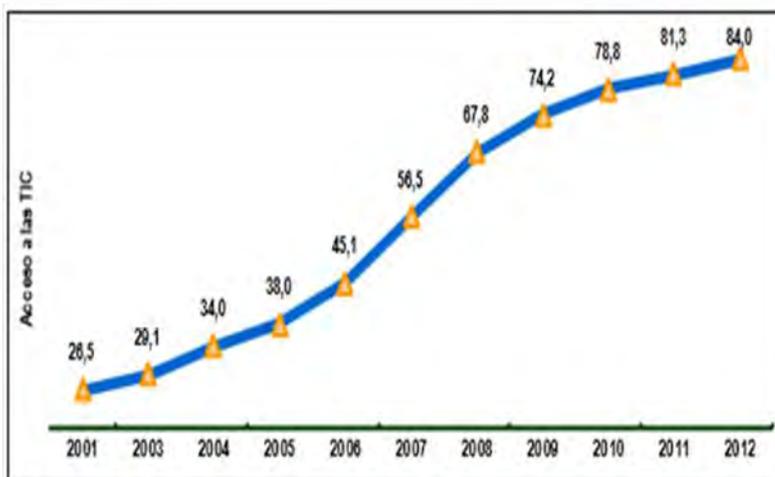


Figura 5. Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013. Porcentaje. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INE], 2013. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Oct-Ene-Mar-2013.pdf>

Según el World Economic Forum, en el reporte 2017-2018 del índice de competitividad del Perú ocupa el puesto 72 de 143 países. Dentro del pilar de habilidades que mide la capacidad de hacer uso de las TIC por el uso del sistema educativo, el Perú se encuentra en el puesto 94, ubicación que es el último lugar dentro de Sudamérica. Así mismo la capacidad de innovación es el pilar más bajo dentro de la medición de la competitividad, que es el resultado del sistema educativo. La realidad de los reportes implica que es necesario reorientar las estrategias para mejorar la calidad de la educación peruana, que conlleve a mejorar la innovación de sus habitantes y la capacidad competitiva del país en su conjunto.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Según lo registrado por el Ministerio de Cultura (2014), el patrimonio histórico de nuestro país está conformado por el patrimonio mueble e inmueble de las épocas colonial y republicana que forman parte del patrimonio cultural de la Nación. El patrimonio mueble está conformado por todos los bienes que puedan ser transportados de un lugar a otro (artefactos, utensilios, materiales artísticos y todo tipo de objetos de uso militar, litúrgico o doméstico). De acuerdo con la Ley 28296, el patrimonio inmueble “comprende de manera no limitativa, los edificios, obras de infraestructura, ambientes y conjuntos monumentales, centros históricos y demás construcciones y evidencias

materiales resultantes de la vida y actividad humana urbanos y/o rurales (...)”. Estos bienes están ligados a la memoria colectiva, tradiciones y costumbres de los pueblos y constituyen el marco en que estas se reproducen (Ministerio de Cultura, 2012).

El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Patrimonio Histórico, Colonial y Republicano, se encarga de su identificación, registro y estudio, así como de su preservación, conservación, puesta en valor y uso social. También se encarga de los planes de manejo de los centros históricos y del patrimonio cultural de la humanidad vinculado a estos. La existencia del Ministerio de Cultura implica reconocer la importancia del papel que debe desempeñar la cultura en las políticas de Estado como elemento integrador de la sociedad y generador de desarrollo y de cambio, orientado al fortalecimiento de la democracia con activa participación de una ciudadanía inspirada en valores fundamentales que conlleven a la convivencia pacífica y a la integración nacional. La cultura, en efecto, es un agente fundamental en la constitución de una sociedad con mejor calidad de vida, una sociedad más crítica de su historia y de sí misma. Para trabajar y alcanzar las metas y objetivos trazados, el Ministerio de Cultura se ha propuesto seguir siete lineamientos de trabajo muy específicos, cada uno de ellos seguido de un plan de acciones que se desarrollarán en el periodo 2013-2016. Los lineamientos son los siguientes:

- Impulsar una perspectiva intercultural
- Promover la ciudadanía
- Fortalecer la institucionalidad
- Alentar la creación
- Defensa y apropiación social del patrimonio
- Apoyar a las industrias culturales
- Promover y difundir las artes

Dominio organizacional/administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial (ver Figura 6).

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentran el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros. Los gobiernos regionales conformados por la Presidencia Regional, el consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados.

Dominio militar. La Política del Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional, está basada en la concepción de una visión geopolítica y geoestratégica orientada a la valoración de los múltiples recursos reales y potenciales, así como a los retos y amenazas que el Perú debe superar. Para ello, plantea la búsqueda y construcción de un escenario de paz y fomento de la confianza mutua con los Estados vecinos, con el de nivel regional y global y una adecuada inserción del país en el proceso de globalización y en los mercados internacionales.

El Perú se enfrenta al reto del nuevo milenio con una visión estratégica de desarrollo y seguridad, como un país de potencialidades enormes en sus dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, con una presencia privilegiada en la Cuenca del Pacífico, fortalecida por su membresía en APEC y su proyección hacia el Continente Antártico. Todo esto obliga a estructurar un Plan de Desarrollo de largo plazo, apoyado por un Sistema de Seguridad y Defensa (MINDEF, 2005, p.45) (ver Figura 7).

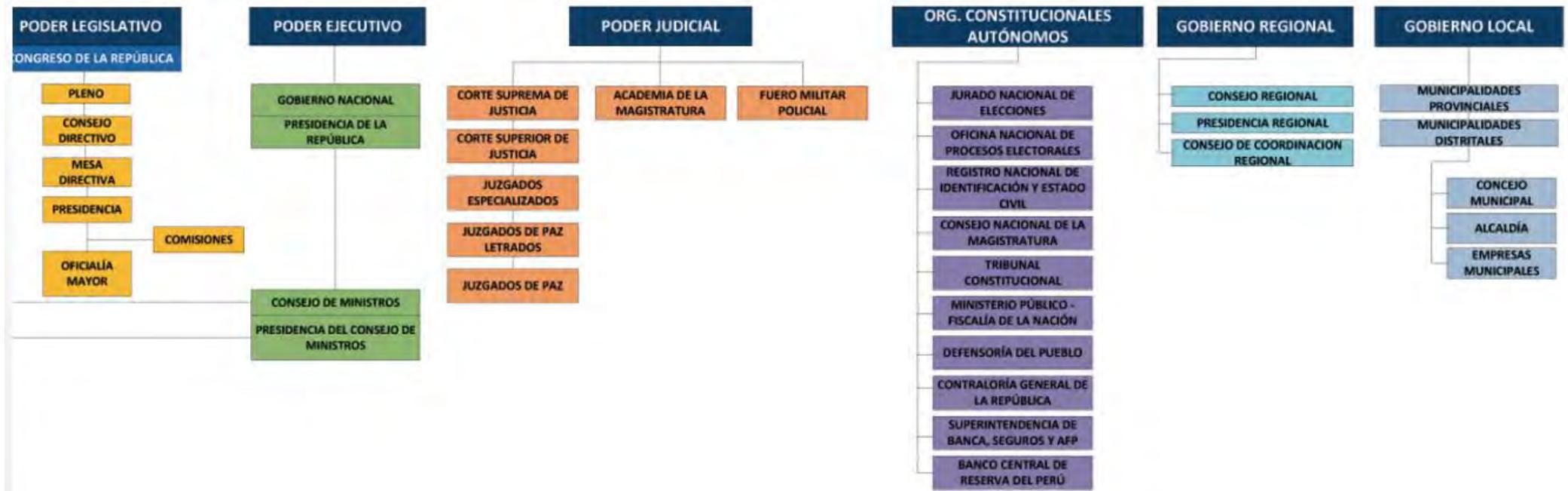


Figura 6. Organigrama del Estado peruano.
 Tomado de “Organigrama del Estado peruano,” por Portal del Estado Peruano, 2014. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>



Figura 7. Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.

Tomado de “Perú en el mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

3.1.3. Principios cardinales

D’Alessio (2016) indicó que, los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú es influenciado económicamente principalmente por las economías de EEUU y China. Por un lado EE.UU. en el último trimestre del 2017 registró un crecimiento de 3.3% anual, el cual se trata del mayor crecimiento desde el año 2014. Este crecimiento es impulsado por el auge del gasto de consumidores que creció 2.3%, así como la inversión empresarial que creció en 4.7%; este repunte económico posibilita el incremento del tipo de interés por parte de la reserva federal. Por otro lado, la economía China se encuentra en una recesión con un crecimiento de 7.3% en el 2017, 6.9% en el 2015, 6.7 en el 2016 y se proyecta que el presente año cierre en un 6.6%. Así mismo, la debilidad de su moneda yuan con respecto al dólar implica una fuga de capitales. En forma similar la economía peruana se encuentra en una recesión con anuncios de las autoridades que ya inició su reactivación con indicadores de que el gasto público creció

en 20.6% en setiembre y un 29% en octubre, con el objetivo de cerrar con un 9.6% en el 2017. Así mismo se ha visto beneficiado con el constante aumento del precio de los metales que impulsa que la inversión en minería creció un 8% entre julio y agosto, luego de 14 meses de caída. Pero el crecimiento anual del Perú en el 2017 es de 2.8%, lo cual con esta mejora se proyecta que llegaría a un 3.8% en el 2018, lo cual indica el inicio de una reactivación lenta de la economía peruana, pero con un entorno externo en incertidumbre (BCRP, 2017).

Lazos pasados y presente. Los hechos ocurridos como la conquista española, la guerra con Chile y las disputas limítrofes con Ecuador, Colombia y Brasil, influye en la manera de pensar de nuestra sociedad actual. Si bien es cierto que al momento se tienen acuerdos definitivos, queda por ejemplo la rivalidad con Chile y en menor grado con Ecuador. Pero por otro lado a consecuencia de tener un mismo idioma por la conquista española, hace que los países latinoamericanos tengan una facilidad de integración económica, siendo un ejemplo que a nivel de Sudamérica las inversiones de capital chileno tengan como primer país destino al Perú. Así mismo también vivimos una época de conflicto interno, excusados en las desigualdades económicas de su población. Pero a pesar de ello, el país se desarrolla en un entorno de paz, tanto a nivel interno como a nivel externo, que le permite sin mayores riesgos trabajar en mejorar su desarrollo económico, educativo, tecnológico, entre otros.

Contrabalance de los intereses. El Perú, tiene acuerdos comerciales con distintos países, siendo los principales; la comunidad andina, el Mercosur, acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, y los tratados de libre comercio con Canadá, Chile, Estados Unidos, Singapur y Australia. Por tanto, es prioridad desarrollar la educación con el objetivo de competir en condiciones similares. Así mismo es necesario considerar las políticas que vienen implementado en esta materia los países latinoamericanos, quienes tienen los mismos intereses que nosotros en su desarrollo.

Conservación de los enemigos. De acuerdo a D'Alessio (2016), es necesario mantener uno o dos competidores, para la existencia de la industria. Por tanto, el país que culturalmente es representativo para ser rival de Perú es Chile. Chile cuenta actualmente con mayor desarrollo económico y educativo que Perú, siendo un referente muy cercano para el planteamiento de las estrategias de desarrollo educativo del Perú.

3.1.4. Influencia del análisis en la Educación Superior del Perú

El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, los tratados comerciales adquiridos a la fecha, así como también los tratados comerciales que se vienen gestionando, implica que el Perú requiere contar con talento humano competitivo, que garantice el continuo desarrollo del Perú. Los tratados comerciales hacen posible el acceso a nuevos mercados, para los bienes que se producen en el país, pero también posibilita el ingreso de bienes producidos en el otro país. Sin embargo, el entorno favorable no se ve plasmado en las políticas de educación a nivel nacional ni las oportunidades de competencia a nivel internacional.

Según el análisis realizado en el potencial nacional, el Perú demográficamente tiene un crecimiento sostenido y el avance tecnológico posibilita desarrollar tanto la zona urbana como la zona rural. Geográficamente, cuenta con ventajas comparativas que falta aprovechar operativamente como es la salida de Brasil a la cuenca del pacífico. En lo Económico, la estabilidad económica sumada al inicio de la reactivación económica, permite incrementar la inversión en el sector educación superior.

En lo tecnológico-científico, el puesto 94 en el uso de las TIC a nivel mundial, implica priorizar su desarrollo conjuntamente con la capacidad de innovación. Finalmente, en la parte Histórico-Psicológico-Sociológico con la revaloración de nuestra diversidad cultural soportado por el estado de erradicar la discriminación es posible cambiar de obstáculo a una oportunidad las diferencias culturales y económicas.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad de sus principales actores; se utilizará el modelo del diamante de Porter (2009), basado en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad, con la finalidad de establecer la condición de la competitividad del sector.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) indicó según la teoría del Diamante de Porter: La prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el soporte de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 8).



Figura 8. Modelo del Diamante de Porter

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

La situación actual del Perú en competitividad de acuerdo al ranking del Reporte Global de Competitividad 2017-2018 elaborado por el FEM (2017) es el puesto 72 de 137 países, con las siguientes calificaciones en los 12 pilares de medición (ver Tabla 8).

Tabla 8

Visión general del rendimiento

Componente del Índice	Clasificación	
	/137	Puntuación
Índice de competitividad global	72	4.2
<i>Subíndice A: Requerimientos Básicos</i>	79	4.4
1er pilar: Instituciones	116	3.2
2do pilar: Infraestructura	86	3.8
3er pilar: Ambiente macroeconómico	37	5.4
4to pilar: Salud y educación primaria	93	5.4
<i>Subíndice B: Potenciadores de Eficiencia</i>	64	4.3
5to pilar: Educación y formación superior	81	4.1
6to pilar: Eficiencia del mercado de bienes	75	4.3
7mo pilar: Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
8vo pilar: Desarrollo Mercado Financiero	35	44.5
9no pilar: Preparación tecnológica	86	3.7
10mo pilar: Tamaño de mercado	48	4.5
<i>Subíndice C: Factores de innovación y sofisticación</i>	103	3.3
11vo pilar: Sofisticación de negocios	80	3.8
12mo pilar: Innovación	113	2.8

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018”. WEF (2017)

Analizando el grupo correspondiente a los requisitos básicos, encontramos que el pilar de instituciones es el que tiene la menor calificación, así mismo en el grupo que corresponde a potenciadores de eficiencia, encontramos al noveno pilar preparación tecnológica el menor calificado, seguido del sexto pilar educación y formación superior. En el grupo de factores de innovación y sofisticación el menor calificado es el pilar que corresponde a la innovación, calificado con un 2.8 y ubicándose en el puesto de 113 de 137 países. En el mismo reporte se observa que Suiza ocupa el primer lugar en el pilar correspondiente a innovación, y el quinto lugar en el pilar de educación superior. Así mismo Estados Unidos ocupa el segundo lugar en innovación y el tercer lugar en educación superior, finalmente se tiene a Singapur con el noveno lugar en innovación con el primer lugar en educación superior. Esta información nos

lleva a la conclusión de que existe una relación positiva entre la educación superior y la capacidad de innovación de un país, pues los 3 casos analizados tienen ambos pilares tienen ubicados en los primeros 10 mejores del mundo (WEF, 2017).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al reporte de inflación setiembre 2017, la actividad económica se ha venido desacelerando desde el último trimestre del 2016 por la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de la inversión privada y pública. Pero a partir de mayo del presente año se observa la recuperación de la demanda interna, en línea con la recuperación de la confianza empresarial y de los términos de intercambio, así como también como una menor contracción del gasto público, crecimiento de las exportaciones. Bajo estas condiciones se mantiene la proyección del crecimiento del PBI en 2.8% para el 2017 y de 4.2 para el año 2018. Este nivel de crecimiento se mantendría en el 2019, con una aceleración privada y menor crecimiento de la producción minera y la inversión pública.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2015) indicó que, los objetivos, las estrategias, y formas de organizarse de las industrias varían ampliamente entre las naciones, que están en función a las condiciones y la competencia que brinda el país. Por tanto, sugiere una buena relación entre la competencia y condiciones con los recursos asignados porque influirá en el desarrollo de las firmas, por ende, en el desarrollo del país.

En el Reporte Global de Competitividad 2017-2018, ubica al Perú en el puesto 72 de 137 países, pero en lo que respecta a infraestructura se ubica en el puesto 86, cuya ubicación de los componentes de medición son: calidad de infraestructura en general en la ubicación 111, calidad de carreteras en ubicación 108, calidad de la infraestructura ferroviaria en la ubicación 87, calidad en infraestructura portuaria en la ubicación 83, calidad en la infraestructura aérea en la ubicación 85. Estas ubicaciones corroboran que actualmente no se

tienen las condiciones favorables para fomentar la industria interna. Para ello es fundamental mejorar la calidad de la infraestructura del país.

La motivación individual para trabajar y ganar en destreza es también importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de dónde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo. Los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores orientan el flujo de capital y recursos humanos; lo cual, a su vez, afecta directamente a la posición competitiva de los sectores. La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar.

Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad interior origina enemistades activas; las empresas se disputan no solo la cuota de mercado, sino también las personas, la excelencia técnica y, lo que quizá es más importante, el derecho a alardear. Otra aportación positiva de la rivalidad interior es la presión que crea para la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva. Irónicamente, es también la vigorosa competencia interior la que en definitiva presiona a las empresas nacionales para abordar los mercados mundiales y las endurece para tener éxito.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según D'Alessio, la presencia de industrias competitivas dentro de un país irradia ventajas cuyo significado es eficiencia, prontitud, rapidez y a veces acceso preferencial a los costos de entrada. El segmento empresarial del Perú está compuesto mayormente por pequeñas y micro empresas, de las cuales aproximadamente el 70% está en la informalidad.

En los últimos años porcentualmente tiene mayor crecimiento la pequeña y gran y mediana empresa (ver Tabla 9).

Tabla 9

Perú según segmento empresarial, 2014-15

Segmento empresarial	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1'883,531	2'042,992	100	8.5
Micro empresa	1'787,857	1'933,525	94.6	8.1
Pequeña empresa	77,503	89,993	4.4	16.1
Gran y mediana empresa	11,380	12,494	0.6	9.8
Administración pública	6,791	6,980	0.3	2.8

Nota. Tomado de INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos

3.2.5. Influencia del análisis en IESTP KHIPU

El Perú, tiene un crecimiento económico constante en los últimos 20 años, incluso en ciertos periodos un crecimiento a tasas por encima de los países de la región. Como una de las principales actividades industriales en el sector minero y pesquero. Pero en la última década el sector agroindustrial es el que viene creciendo sostenidamente, porque cuenta con varias fortalezas como la climática que le permite producir en temporadas que otros países del mundo no pueden producir, como ejemplo es la producción de Arándano. A pesar de que la infraestructura logística le quita competitividad, estos sectores vienen compitiendo con sus similares a nivel mundial.

El crecimiento económico, no necesariamente implica un desarrollo de otros sectores como el Sector Educación, tal es así que el Perú cae algunos puntos o solo puede mantener la competitividad a nivel global, afectado principalmente por la corrupción y falta de inversión en investigación en las universidades. En junio del 2014 se aprobó la nueva ley universitaria, con el objetivo de mejorar los niveles de calidad, pero a la fecha todavía no es posible demostrar las mejoras que vienen logrando la implementación y aplicación de dicha ley.

Es fundamental implementar políticas en el sector educación superior para lograr profesionales competentes que acompañen el crecimiento de la industria dentro del país. El

objetivo no solo debe ser brindar profesionales competentes a la industria, sino que también tener mayor capacidad de investigación con el objetivo de incrementar la innovación que finalmente genere un sector económico competitivo en lo que respecta al desarrollo de nuevas tecnologías.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis evalúa los factores externos del sector educación superior, con un enfoque integral dentro de las cuales se realiza un “análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111), los que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como la detección de otros factores claves que se debe considerar para lograr el éxito de competitividad.

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

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son dadas por las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización y que constituyen las variables más importantes de la evaluación externa (D'Alessio, 2016). Existe estabilidad política y se rige por la Constitución aprobada en 1993 mediante referéndum nacional. Desde el año 2001 existe cierta estabilidad política, pese a los conflictos sociales y políticos que se viven ya sean por temas relacionados a la corrupción y/o conflictos sociales, los conflictos sociales tienen origen en un sentimiento de desigualdad e injusticia por parte de la población de menores recursos basada en una posible distribución de los recursos nacionales no equitativa que perjudica a los menos favorecidos, estos conflictos también tienen una importante relación con la falta de educación, salud, alimentación y comunicación.

En agosto de 1990 la política monetaria del Perú cambió cuando el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) modificó toda su estructura, dejando de reportar a un ministerio, a tener autonomía, esto permitió que se aplique una estrategia de control monetario tendiente a

reducir la inflación. Desde ese momento y con el fin de mantener una política monetaria estable que sea atractiva a las inversiones extranjeras ha mantenido un constante seguimiento de esta, que ha logrado mantener la inflación en el rango meta, basado en el ajuste de la tasa de referencia, una adecuada administración de las tasas de intereses y el tipo de cambio, entre otros. El marco legal que regula al sector público y privado del país, y por tanto a los municipios como parte del gobierno local tiene entre sus normas las siguientes:

1. Constitución Política del Perú, la cual considera a la persona y el respeto a su dignidad el fin supremo de la sociedad y del estado (Congreso de la República del Perú [CRP], 1993).
2. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales.
3. Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General, aplicable a todas las instituciones del Estado.
4. Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización que regula la estructura y organización del Estado, incluyendo los Gobiernos Locales, definiendo las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. En su Título VII Capítulo I define a las municipalidades como órganos de gobierno local con atribuciones, competencias y funciones asignadas por la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la presente ley. Además de las competencias exclusivas consignadas a las municipalidades que incluyen entre otros puntos la planificación y desarrollo urbano, la zonificación y acondicionamiento territorial, se incluyen competencias compartidas relacionadas a:
 - Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley.
 - Salud pública.

- Cultura, turismo, recreación y deportes.
 - Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
 - Seguridad ciudadana.
 - Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
 - Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
 - Vivienda y renovación urbana.
 - Atención y administración de programas sociales.
 - Gestión de residuos sólidos.
5. Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial, la cual tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el tratamiento de demarcación territorial ya sea distrital, provincial, departamental o regional.
 6. Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y su reglamento y la Ley 28802 que la modifica.
 7. Decreto Legislativo 1091, que promueve los servicios especializados en elaboración de Estudios de Pro inversión y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, y que Modifica la Ley 27293.
 8. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria que establece como misión de los gobiernos regionales organizar y conducir la gestión pública regional en las dimensiones económica, social, poblacional, cultural y ambiental.
 9. Ley 27958. Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
 10. Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto

11. Decreto Supremo 102-2007-EF, que aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria.
12. Ley 27613. Ley que regula la participación en la renta de aduanas de los gobiernos locales.

La estabilidad política que tiene el país en los últimos años representa una oportunidad, ya que permite tener un marco adecuado para atraer la inversión hacia el país. A la vez se tiene una amenaza debido a la poca eficiencia de las instituciones gubernamentales y el bajo nivel de confianza de la población hacia ellas.

En el sector de educación superior, las leyes a las cuales se rigen son la Ley de Educación General, Ley N° 28044, promulgación del Decreto Legislativo N° 882 en el año 1996 (que entró en vigencia en el año 1997) trajo consigo la creación de universidades con y sin fines de lucro. De las 137 universidades creadas, 73 se encuentran bajo la Ley Universitaria N° 23733, 60 están adecuadas al D.L. N° 882 y 4 en proceso de adecuación al D.L. N° 882 (ANR, 2012) (ver Figura 9). Se identifica como oportunidad, las amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema educativo superior privado, con mejores precios competitivos, y se señala como amenaza, el bajo nivel académico de los docentes, y las pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio.



Figura 9. Perú: universidades según su régimen legal actual año 2012. Tomado de “Estadísticas Universitarias,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2012. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el reporte del Marco Macroeconómico Multianual al 2019, el PBI proyecta un crecimiento de 4.3% para el cierre del 2017, sin embargo, lo recientemente ocurrido con el fenómeno del niño costero el PBI crecerá 3.5%, cifra alcanzada por el BCR (Banco Central de Reserva), en momentos en que el país registra una desaceleración de la inversión y es afectado por intensas lluvias. Este resultado se ubica por debajo de la última proyección del Ministerio de Economía y Finanzas, que prevé que la economía peruana crezca 3.5% a causa del llamado efecto Odebrecht.

La inversión en el 2017 creció en 5% y en el periodo 2018-2019 crecería en promedio 5.7%, el mayor dinamismo provendría de los sectores no transables, el sector minería e hidrocarburos disminuirá debido a la reducción de precios de las materias prima. La aceleración de la inversión en otros sectores vinculados a infraestructura se intensificará y será el motor del crecimiento de la economía (ver Figura 10).

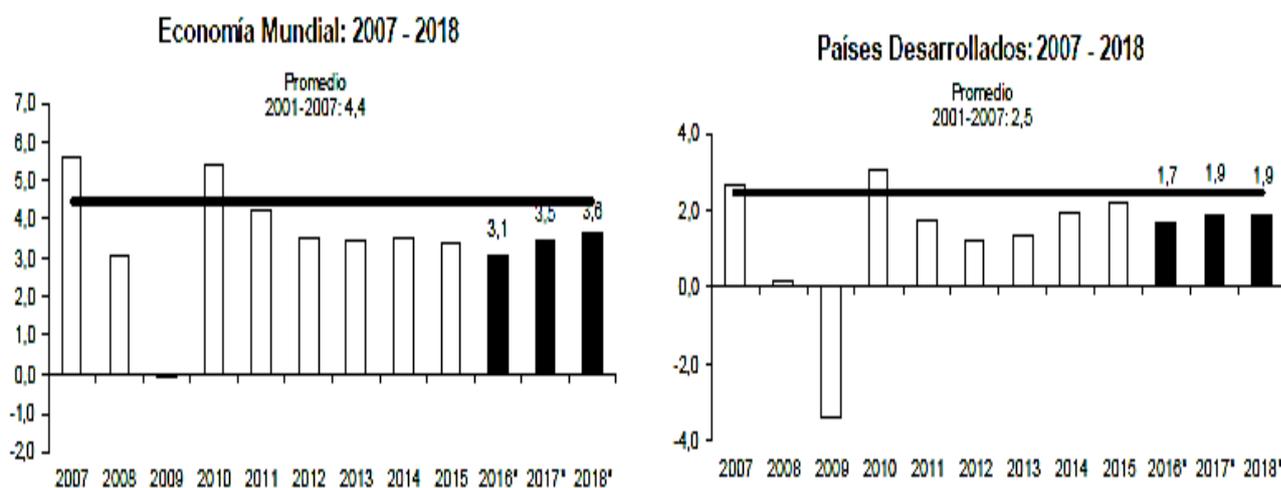


Figura 10. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %)

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

De acuerdo a los sectores económicos, el sector pesca crecería 5.7% en el último trimestre del 2018, según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú, seguido del sector minería e hidrocarburos con 5.1% y el sector agropecuario con 5% (ver Tabla 10).

Tabla 10

PBI por Sectores Económicos

	2015		2016*		2017*		2018*		
	Ene.- Set.	Año	Ene.-Set.	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16
Agropecuario	3,6	3,4	1,1	1,4	1,3	3,8	2,8	5,0	5,0
Agrícola	2,3	2,1	-0,4	0,1	-0,3	3,9	2,3	5,5	5,5
Pecuario	5,8	5,5	3,6	3,3	3,7	3,8	3,6	4,2	4,2
Pesca	9,1	15,9	-22,2	-2,4	-12,8	24,8	34,7	4,1	5,7
Minería e hidrocarburos	7,5	9,5	18,4	14,7	16,6	8,2	7,4	4,8	5,1
Minería metálica	13,3	15,5	23,5	19,0	21,7	8,7	7,5	4,6	5,0
Hidrocarburos	-12,3	-	-3,8	-4,6	-5,5	5,9	7,1	6,8	6,6
Manufactura	-2,4	-1,5	-3,0	-1,6	-2,2	3,2	3,5	4,0	4,0
Recursos primarios	-2,1	1,8	-4,8	0,1	-2,2	7,7	10,0	4,0	4,1
Manufactura no primaria	-2,6	-2,6	-2,3	2,0	-2,1	2,0	1,7	4,0	4,0
Electricidad y agua	5,2	5,9	8,1	7,9	7,6	5,5	5,5	5,0	5,0
Construcción	-7,4	-5,8	-0,4	-0,8	-2,7	4,0	3,6	6,0	5,5
Comercio	3,9	3,9	2,1	2,4	2,0	3,8	3,3	3,8	3,8
Servicios	4,2	4,2	4,2	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2,8	3,3	4,2	4,0	4,0	4,5	4,3	4,3	4,2
Nota:									
PBI primario	5,0	6,9	9,7	9,8	9,6	7,4	7,1	4,8	5,0
PBI no primario	2,3	2,4	2,7	2,6	2,5	3,7	3,5	4,0	4,0

Nota. Tomado del Reporte de Inflación 2016 – BCRP. RI: Reporte de Inflación. *Proyección

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

El Perú es un país multidiverso en casi todos sus aspectos. En cuanto a diversidad climática, por ejemplo, posee 84 de las 117 zonas de vida que tiene el mundo en total. Esa misma diversidad geográfica, se ha trasladado a la diversidad de sus habitantes y hacen del Perú un lugar de múltiples tendencias culturales y de una alta diversidad étnica, social y, claro, económica. Actualmente, según datos del INEI, en el Perú viven 31'488,625 de personas, de las cuales 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres. Un total de 9'985,664 personas viven en Lima y en total 55.9% de total de personas de la población total, viven en toda la costa, lo cual la convierte en la región más poblada del Perú. (INEI, 2017)

Se estima que anualmente nacen en el Perú 574,957 nuevas personas y que dicha tasa de nacimientos se está reduciendo. El número real de peruanos actualmente viviendo en el territorio nacional se sabrá con certeza en los primeros meses del 2018, en dónde se presentarán los resultados del Censo Nacional 2017 con resultados poblacionales y de vivienda que deberían ayudar a hacer predicciones para los próximos años y tomar decisiones en base a las necesidades básicas presentadas de vivienda, sanidad, educacionales, entre otros (INEI, 2017)

En el año 2016, la remuneración mínima vital aumentó a 850 soles, lo cual ayudó definitivamente, pero sólo a un grupo reducido de peruanos, ya que se estima que la población que recibe el sueldo mínimo vital es sólo el 5% de trabajadores que se encuentran en planilla, un porcentaje bastante reducido de habitantes, porcentualmente hablando (Semana Económica, 2017). Además, es importante mencionar, que la remuneración mínima vital del Perú, es una de las más bajas de la región. La remuneración mínima vital es una cara de la moneda, y con seguridad, no la más preocupante, ya que, si bien ha habido una reducción del número de personas en pobreza extrema en el país, el porcentaje de estas aún es muy elevado. Según datos del INEI, en el Perú existen aún 1'197,000 personas en situación de pobreza extrema, una cifra que aún es muy alta para un país que se encuentra en la senda del desarrollo y el crecimiento.

Por otro lado, sólo en Julio del 2017, se reportaron 177 conflictos sociales en el país, 115 activos y 62 que podrían desatarse de no ser llevados adecuadamente. Según el informe de la Defensoría del Pueblo, la mayoría de estos conflictos se producen en las ciudades de Ancash, Apurímac, Cusco y Puno, siendo los casos socio ambientales los que más conflictos traen, en gran parte por temas mineros. Siguiendo esta línea, en el mismo mes de Julio del 2017, se produjo la huelga de maestros públicos, la cual duró casi 60 días y que tenía como objetivo diversos puntos planteados por lo profesores protestantes, entre los cuales se

encontraban, el aumento de sus remuneraciones básicas, la restitución de maestros despedidos, el aumento del presupuesto del sector educación y el no despido de profesores si se decidía incorporar las evaluaciones a los mismos, entre otras

Después de casi dos meses de huelga, y luego de llegar a diversos acuerdos entre el ministerio y los representantes de los profesores, las protestas culminaron a inicios del mes de Setiembre y los profesores retornaron a las aulas para recuperar el tiempo que los alumnos habían dejado de recibir clases. Como consecuencia de la huelga también, la entonces ministra de Educación, Marilú Martens, dejó su cargo, después de que el Congreso decidiera interpellarla y, como resultado, el poder ejecutivo decidiera invocar la Cuestión de Confianza, entregando todos los ministros de ese momento su cargo a disposición y renovando enteramente el Gabinete de Gobierno, siendo en aquel momento, Idel Dexler, quien asumió la cartera de Educación.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según datos del INEI, en el 2013 habían 86.1% de hogares en el Perú que tienen acceso a al menos una Tecnología de la Información (TIC), lo cual representa 2 puntos porcentuales más que en el año 2012. Se consideran Tecnologías de la Información a los servicios de Telefonía Fija, Telefonía móvil, Televisión por cable e Internet. Según el estudio, mientras más alto el nivel educativo que ha alcanzado el jefe del hogar, mayor será el acceso a TIC de la familia. Se detalla que mientras que, en el 2013, cuando el grado alcanzado por el jefe de familia era solo de Primaria, el acceso a las TIC era del 72%, sin embargo, cuando este tenía educación Superior Universitaria, este porcentaje llegaba al 99.1%. En ambos casos hubo un incremento de los porcentajes con relación al año 2012. En cuanto al acceso a Internet y la tenencia de computadoras en el hogar, el 53.9% de limeños posee al menos una computadora y el 44.3% tiene acceso a Internet, mientras que, en el ámbito urbano, sólo 32.3% tiene una computadora y un 18% tiene acceso a internet, lo cual revela no sólo el bajo

porcentaje de acceso a servicios básicos e importantes de los peruanos, sino lo retrasado de este punto con relación a otros países de la región. Sin embargo, al año 2017, la situación se muestra mejor ya que a mediados de año, un 81.3% de las familias cuyo jefe de familia tenía un grado de instrucción primaria, tenía acceso a las TIC, lo cual representa un muy importante 9.3% de avance con relación al 2013.

Con relación a la tenencia de computadora y acceso a Internet, en el 2017, en cuanto a Lima Metropolitana, un 55.6% de la población tiene al menos una computadora en su hogar, mientras que un 56.1% cuenta con acceso a Internet, mientras que, en el área rural, un 37.4% tiene al menos una computadora y un 29.7% tiene acceso a Internet, importantes avances también en estas áreas. Sin embargo, existe una brecha grande por cerrar. En cuanto a la tecnología para el provecho de la educación, en el 2016, el 40% de los colegios públicos en todo el país carecían de acceso a Internet, de un total de 80,000 hasta ese momento.

La deficiencia de la educación en el Perú se hace notoria cuando se compara con países de la región, en dónde por ejemplo en Chile, nueve de cada diez alumnos de colegios públicos cuentan con acceso a Internet. Prueba adicional de eso es que para el año 2015, el Perú se encontraba en el puesto 90 del mundo en el ranking de tecnología. Según la WEF, el Perú se ve limitado por su baja calidad en el sistema educativo, la baja calidad en la preparación en matemáticas y ciencias, entre otras, lo cual hacen que la población no esté preparada para asimilar nuevas tecnologías. En este ranking, por la parte de Latinoamérica, Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64) y México (69).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, con diversidad de paisajes, especies animales, ecosistemas, recursos genéticos para la seguridad alimentaria, etc. Tal hecho hace que el país tenga una responsabilidad con el medio ambiente, tanto para sus propios intereses como para la protección de recursos de la humanidad en su conjunto.

Actualmente se tienen protegidas 18 millones de hectáreas en el país (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado), sin embargo, sólo se posee 7% del territorio apto para el cultivo, lo cual lo convierte en un recurso muy escaso. Para su riego, se cuenta con 20,000 millones de m³ de agua por habitante, del cual, sin embargo, el 80% es utilizado para tal fin, 18% para los municipios y el 2% para la minería. Por otro lado, un recurso abundante y estratégico para el país es la pesca, ya que se tienen grandes reservas y diversidad de recursos pesqueros marinos, andinos y amazónicos, lo cual lo convierte en un potencial líder mundial en pesca, acuicultura y crianza.

El Perú también posee el 51% de la totalidad de su territorio de bosques, lo cual lo convierte en uno de los países con mayor cantidad de bosques en el mundo, siendo este un factor económico de desarrollo poco explotado y que podrían traer grandes beneficios sociales, ambientales y económicos si es usado de manera adecuada. Sin embargo, de todas las actividades mencionadas, es la minería la que se ha convertido en la actividad central del país, siendo la que más beneficios económicos genera, y a pesar de las constantes protestas a las cuales ha sido sometida en los últimos años, sigue siendo la actividad principal y sustento de la nación. Actualmente Perú es uno de los mayores productores de Cobre, Zinc, Plata, Hierro, Estaño y Oro.

A pesar de todos estos potenciales, es importante mencionar que uno de los grandes problemas que afronta el Perú, en el tema medioambiental, es la contaminación del medio ambiente y de los ríos. Este es un factor clave y que frena el desarrollo del país, siendo los recursos naturales un aspecto fundamental para el bienestar de la nación, por tanto, un punto clave a tratarse con miras al Bicentenario del Perú.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE se encuentra conformada por diez factores determinantes de éxito como resultado del análisis PESTE, de los cuales se identifican cinco oportunidades y cinco

amenazas. De acuerdo al resultado de ponderación, el valor de 2.54 (ver Tabla 11) indica que el IESTP KHIPU se encuentra en el nivel promedio, aprovechando las oportunidades que el entorno le brinda, y no está actuando de forma adecuada para contrarrestar las amenazas.

Tabla 11

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Incremento de la oferta educativa para acceder al sistema educativo superior.	0.20	4	0.80
2. Inversión en nuevos proyectos educativos de educación superior por parte del MINEDU.	0.12	3	0.36
3. Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado.	0.10	3	0.30
4. Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU.	0.08	3	0.24
5. Incremento de especialización en su respectiva profesión.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.57		1.91
Amenazas			
1. Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública y privada.	0.20	2	0.40
2. Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio.	0.10	1	0.10
3. Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender su espacio personal y familiar.	0.05	1	0.05
4. Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.	0.03	1	0.03
5. Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.43		0.63
Total	1.00		2.54

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

3.5. La Empresa y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La educación es un servicio por tanto el insumo los alumnos en formación viene a ser los clientes que a su vez se convertirán en parte del producto. Por lo tanto, no se va considerar como proveedor a los colegios, debido a que de alguna manera entregan clientes a las instituciones superiores. Se consideran tres proveedores que son los docentes, material didáctico y tecnologías de información y comunicación:

- Los docentes, cuyo poder está al tipo de docente. Los docentes nombrados tienen un poder medio, debido a que no es simple su reemplazo, mientras los

docentes contratados tienen una capacidad de negociación baja debido a que no gozan de estabilidad laboral. En general se considera medio porque, hay que adicionar la poca cantidad de docentes capacitados y con el grado académico exigido por ley.

- El material didáctico, así como los materiales de laboratorio que se usan en el proceso educativo, se considera un poder de negociación bajo porque existe competencia entre los que comercializan estos materiales.
- Las tecnologías de información y comunicación, referido a los sistemas que sirven como plataformas para el apoyo en el proceso educativo, así como también acceso a información como son las bibliotecas especializadas de nivel mundial. Para este tipo de proveedores se considera un poder de negociación alto, por el costo y condiciones que exigen para el uso de sus productos.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El principal comprador es el mercado laboral de Cusco y sus principales provincias o distritos colaterales, quienes demandarán los servicios de los futuros egresados en diferentes actividades de la sociedad tanto público como privado. Su poder de negociación es alto, porque solo emplearán a los egresados mejor capacitados y que provenga de instituciones de prestigio. Así mismo, es necesario considerar la empleabilidad de los egresados de la educación superior en el mercado laboral de Cusco.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La consideración de la educación superior de Cusco, la amenaza de los sustitutos queda reducida a actividades poco practicadas por los jóvenes como el deporte y el arte. Pero el sustituto que cada día crece son las empresas como Microsoft, IBM, entre otros; que ofrecen una educación virtual en el manejo de sus productos, si bien es cierto, que

actualmente todavía están en sus inicios, pero que en el futuro probablemente sea un sustituto muy importante.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Las amenazas directas de los entrantes se dan en modalidades formativas a distancia, de instituciones educativas universitarias y no universitarias, quienes vienen ofreciendo programas formativos, con facilidades horarias, y pagos menores, convirtiéndose así en instituciones, que no requieren de mayor infraestructura, sino de conectividad ya que sus modelos exigen una conexión a internet. En este sentido, existen instituciones posicionadas en el mercado nacional, con equipos multidisciplinarios y programas formativos específicos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La educación superior de un país, tiene como competidores a la educación de otras regiones, principalmente a los que pueda competir en su mercado laboral. Las universidades son las representantes de la educación superior del Perú, las cuales compiten en cada región, principalmente con la de mayor crecimiento económico, como: Lima, Arequipa, Moquegua, Ica, Tacna (ver Figura 11).

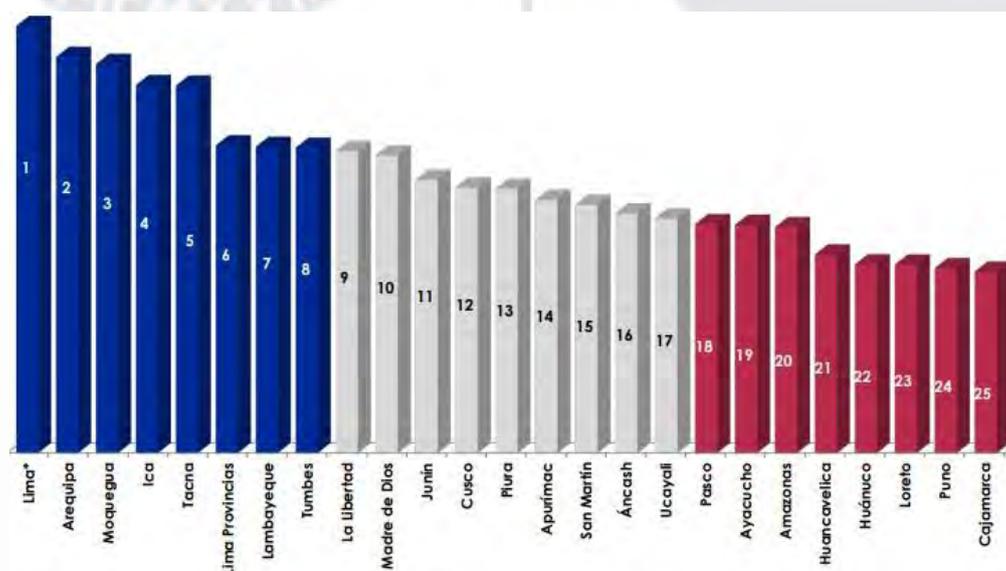


Figura 11. Ranking de Competitividad Regional 2018

Tomado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/295919-ipe-lima-arequipa-y-moquegua-lideran-el-ranking-nacional-de-competitividad/>

El mercado laboral peruano tiene registrado que al año ingresa más de 1000 ejecutivos al Perú, profesionales provenientes de Chile, Colombia y Brasil, debido a que pertenecen a empresas de su país de origen, pero que tienen operaciones en distintas regiones del Perú, entre ellas, Cusco.

3.6. La empresa y sus Referentes

La educación superior representada principalmente por las universidades del país, es calificada a nivel mundial por instituciones que realizan un ranking de las mejores universidades del mundo. Es así que, en el año 2018, de acuerdo a QS Higher Education System Strength Ranking, las 10 mejores universidades del mundo pertenecen a Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. En Latinoamérica las universidades que aparecen son en el puesto 75 Argentina, en el puesto 121 Brasil, en el puesto 122 México, en el puesto 137 Chile, en el puesto 254 Colombia y en el puesto 431 Perú, representado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz permite identificar a los principales competidores de la macroregión sur del Perú. En el análisis realizado, se consideran 7 factores claves de éxito, en cuya evaluación KHIPU obtiene una

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo de la empresa

Factores críticos de éxito	Peso	Instituto Superior KHIPU		Instituto Americana		Instituto TuinenStar	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de los docentes	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
2. Investigación y Publicaciones	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
3. Convenios internacionales	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
4. Salarios Competitivos	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
5. Articulación mercado laboral	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
6. Plataforma tecnológica	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
7. Presupuestos asignados	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Total	1		3.09		3.13		3.11

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

calificación de 3.09, que estando por encima de instituciones con quienes compite, como son Instituto TuinenStar con 3.13, Instituto Americana con 3.11. Es fundamental tener presente los factores relevantes de cada uno de los competidores para definir las estrategias a desarrollar en el presente plan estratégico (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 12).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Bajo los mismos factores críticos de éxito y su respectivo peso, usados en la MPC la estimación que se tiene nos demuestra que estamos muy por debajo de los países líderes en educación superior, como son Instituto Europeo Design Sao Paulo (Brasil) con 3.98 e Instituto Profesional de Chile con 3.71, que son valores superiores a 3.09 que es el valor obtenido para la educación superior de Perú (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial de la empresa

Factores crítico de éxito	Instituto Superior KHIPU			Instituto Profesional de Chile		Instituto Europeo Design Sao Paulo (Brasil)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de los docentes	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2. Investigación y Publicaciones	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3. Convenios internacionales	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Salarios Competitivos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
5. Articulación mercado laboral	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6. Plataforma tecnológica	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
7. Presupuestos asignados	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Total	1.02		3.09		3.71		3.98

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

3.8. Conclusiones

Luego del análisis externo realizado para la empresa en el Perú, se han identificado como oportunidades las amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema educativo superior en el ámbito estatal y privado de acuerdo a la disponibilidad monetaria, mejores precios competitivos, buena capacidad financiera de los que acceden al servicio, el incremento de población de alumnos de pre y posgrado en la ciudad de Cusco,

mayor acceso que los alumnos a equipos y acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación, incrementación de la calidad educativa, y el incremento de especialización en su respectiva profesión.

Por otro lado, se debe hacer frente amenazas, el bajo nivel académico de los docentes, las pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio, el poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia; la fuga de profesionales hacia el exterior, el insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país, falta implementar los instrumentos de gestión respecto al cuidado ambiental, insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.

Son reconocidos como factores críticos de éxito, el nivel de capacitación de los docentes, disponibilidad de recursos que tengan para la investigación, competitividad de precios, infraestructura implementada, uso de Tecnología de Información y Comunicación, malla curricular, la flexibilidad de horarios, acceso a la modalidad virtual, y el sistema administrativo y de servicio eficientes. La empresa obtiene un valor de 3.26 con respecto a sus referentes, que refleja que no están consolidados y le falta implementar estrategias que le permitan tener ventajas competitivas de acuerdo a la normativa vigente.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo describe el diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee el IESTP KHIPU de modo que permita ser reorganizado para alcanzar las estrategias y objetivos planteados. En ese sentido, se realiza el análisis AMOFHIT; así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado identificar y evaluar las relaciones entre estas (D'Alessio, 2013).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El IESTP KHIPU busca mantener su estructura organizativa con una distribución horizontal a pesar de su crecimiento en los últimos años. La Dirección General está a cargo de la Dra. Rudy Félix Quillama, con 8 áreas que le reportan directamente, quienes a su vez tienen a su cargo diversos puestos (Ver Figura 12). El IESTP KHIPU, desarrolla un proceso de planeamiento dinámico, esto se ejerció derivado del ingreso de nuevos inversionistas, y la visión de su fundador y actual Presidente del Consejo Directivo, a cargo del Sr. Roberto Portugal, el cual demanda resultados financieros de corto plazo.

La competencia y el entorno se supervisan constantemente, pero no se cuenta con procedimientos actualizados para el relevamiento de información de los competidores, sino que se hace de una manera poco formal. El IESTP KHIPU, se apoya mucho en la opinión de sus usuarios para tener la información con respecto a oferta y demanda de carreras profesionales y técnicas, precios y estrategias comerciales de sus competidores. Los pronósticos de ventas se elaboran anualmente, y con revisiones trimestrales para supervisar el cumplimiento de los KPIs. La estructura organizativa no se revisa regularmente, sin embargo, el diseño organizacional es adecuado.

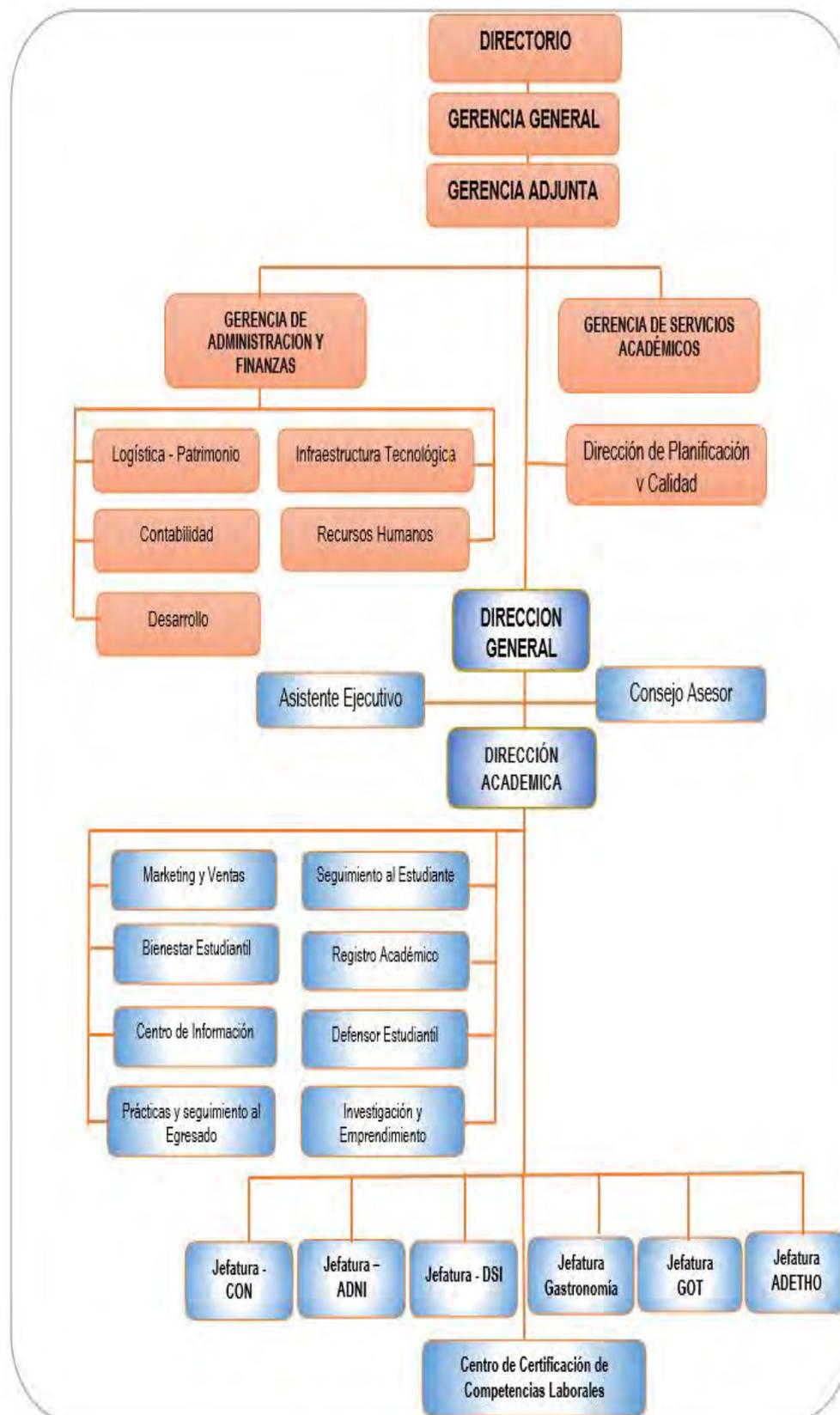


Figura 12. Organigrama del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU
Tomado de: Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

El diseño organizacional del IESTP KHIPU tiene 2 áreas de gobierno: el gobierno empresarial, y el gobierno institucional, académico y administrativo; cada uno de los cuales se encuentra estrechamente vinculado con la finalidad de alcanzar la excelencia en la gestión empresarial y académica. El crecimiento de la Corporación KHIPU S.A.C en los últimos tres años ha demandado modificaciones en la estructura organizativa del instituto, con dos sedes en Cusco, reforzando la flexibilidad en la toma de decisiones (ver Figura 12).

Las relaciones laborales y la motivación de los colaboradores son adecuadas, como consecuencia de la cultura de apertura, trabajo en equipo, innovación, y toma de decisiones responsable. La administración de sueldos y salarios es efectiva, se estima que el IESTP KHIPU, es uno de los institutos en la región Cusco que ofrece remuneraciones por encima del mercado. El esquema de sueldos no lo rige la plaza donde opere, sino que se establece políticas por cada posición tomando en consideración el perfil de los puestos, y los años de experiencia. Con respecto a la línea de carrera en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU, se promueve en todos los niveles de la organización, para poder acceder a coordinaciones o gerencias si se exige al colaborador tener un título profesional, ya sea técnico o universitario, priorizando las promociones de manera interna en primera instancia.

Hay una fuerte área de oportunidad con respecto a los reconocimientos y premios a los colaboradores, pues no existe una política definida, sino que cada área lo maneja según el criterio de su líder, incluso existen áreas que no reconocen ni premian a sus miembros en ningún momento. En lo que respecta al liderazgo, se puede inferir que existe un liderazgo transformacional. La capacidad de los líderes quienes en su mayoría no llegan a los 45 años, se ha visto reflejada en los resultados de los últimos años de la organización. Por otro lado, la ejecución de su plan de capacitación docente aún es débil, generándose un área de oportunidad para que la organización, fortalezca su plan de capacitación y desarrollo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El área de marketing del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU, enfrenta funciones y retos que difieren en su complejidad, y dimensión. Para explicar estas se emplean las 4P (precio, producto, plaza, y promoción).

Producto o Servicio. El Instituto Khipu brinda servicios educativos, a través de dos Escuelas Profesionales que a su vez se despliegan en seis carreras profesionales.

- **Escuela de Turismo.** Diseñada e implementada con la finalidad de clusterizar el sector turismo de la región Cusco; a través del aporte de profesionales y profesionales técnicos egresados de las carreras profesionales: Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Guía Oficial de Turismo o Gastronomía y Arte Culinaria.
- **Escuela de Negocios.** Diseñada con la finalidad de contribuir el desarrollo de la micro y pequeña empresa regional; a través del emprendimiento y del pensamiento disruptivo en busca de empresas innovadoras y competitivas. Está conformada por las siguientes carreras profesionales: Administración de Negocios Internacionales, Contabilidad, Desarrollo de Sistemas de Información.

Los egresados de estas carreras profesionales desempeñan sus labores profesionales de manera transversal en el sector privado de la región Cusco, apoyando en la gestión de las organizaciones desde su formación especializada.

Precio. En relación a los precios, estos varían de acuerdo a la carrera, y el turno de estudio. Se encuentran actualizados al segundo semestre de 2018, y se cobran a los alumnos matriculados, 5 armadas por ciclo (ver Tabla 14).

Plaza. Los egresados de la Escuela de Turismo, cuentan con una formación pragmática destinada a generar valor en las organizaciones turísticas, donde desempeñen sus

funciones; demostrando el dominio de las competencias especializadas requeridos por el sector privado.

Tabla 14

Aspectos Económicos

Concepto	Costo	
Inscripción de Postulantes Examen de Admisión		
Derecho de Admisión	S/	80.00
Matrículas (por semestre)		
Los tres turnos todas las carreras profesionales (excepto Gastronomía)	S/	120.00
Pensiones (5 cuotas por semestre)		
Cuotas GOT: turno mañana	S/	259.00
Cuotas GOT: turno tarde	S/	200.00
Cuotas GOT: turno noche	S/	200.00
Cuotas ADETHO: turno mañana	S/	289.00
Cuotas ADETHO: turno tarde	S/	220.00
Cuotas ADETHO: turno noche	S/	200.00
Cuotas GASTRONOMÍA: turno mañana	S/	390.00
Cuotas GASTRONOMÍA: turno tarde	S/	350.00
Cuotas GASTRONOMÍA: turno noche	S/	350.00
Cuotas CONTABILIDAD: turno mañana	S/	299.00
Cuotas CONTABILIDAD: turno tarde	S/	240.00
Cuotas CONTABILIDAD: turno noche	S/	200.00
Cuotas ADNI: turno mañana	S/	289.00
Cuotas ADNI: turno tarde	S/	220.00
Cuotas ADNI: turno noche	S/	220.00
Cuotas DSI: turno mañana	S/	259.00
Cuotas DSI: turno tarde	S/	220.00
Cuotas DSI: turno noche	S/	200.00
Cuotas MARKETING: turno mañana	S/	299.00
Cuotas ANBF: turno mañana	S/	289.00

Nota: Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

Por otro lado, los egresados de la Escuela de Negocios, desempeñan sus labores profesionales de manera transversal en el sector privado de la región Cusco, apoyando en la gestión de las organizaciones con su formación especializada. En este contexto, se obtuvieron un promedio de 1255 egresados, en 2018 (ver Tabla 15).

Tabla 15

Egresados del IESTP Khipu

Carrera Profesional	Egresados	Graduados	Titulados
Desarrollo de Sistemas de Información	2425	770	697
Guía Oficial de Turismo	1739	985	876
Contabilidad	2091	708	688
Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	1112	478	404
Administración de Negocios Internacionales	96	89	76
Gastronomía y Arte culinario	65	2	0

Nota. Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

Promoción. El área de marketing es la responsable de promocionar los servicios educativos del IESTP Khipu. Cuenta con 2 diseñadores gráficos y audiovisual, 4 vendedores de plataforma, responsables de todos los medios tradicionales, como: ATL y TTL. Además, cuenta con 1 Community Manager (BTL), responsable de dinamizar las redes sociales, como: Facebook, twitter, youtube, portal web - Analytics – Adsense.

Ventas. Este indicador está representado por el número de alumnos matriculados en el primer ciclo en diversas carreras profesionales, que en promedio alcanzó, 1756; en el período 2016-2018 (ver Tabla 16).

Tabla 16

Número de Alumnos Matriculados al Primer Ciclo

Año	Regulares	Beca 18	Total
2010	1514	0	1514
2011	1203	0	1203
2012	1372	0	1372
2013	1384	0	1384
2014	1463	0	1463
2015	1345	195	1540
2016	1199	502	1701
2017	1525	0	1525
2018	1983	59	2042

Nota. Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la actualidad se cuenta con dos locales institucionales dedicados y diseñados exclusivamente para la prestación de servicios académicos a nivel superior, ubicados en los distritos de Cusco y San Sebastián.

Sede Centenario. Ubicado en la avenida Centenario (ver Figura 13), distrito, provincia y región Cusco, se utiliza para la formación de los profesionales de la Escuela de Turismo; cuenta con las siguientes características:

- 36 aulas para labores académicas
- 05 laboratorios de cómputo
- 01 taller de Bar o 02 talleres de cocina
- 01 auditorio o 01 taller de hardware- redes
- 01 taller de house keeping (para el programa de 4 años)
- 01 taller de restaurante
- 01 taller de plataforma
- 01 biblioteca
- 07 oficinas administrativas



Figura 13. Sede Centenario Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

Sede San Sebastián. Ubicado en calle Camino Real N° 1126, distrito de San Sebastián, provincia y región Cusco, se utiliza para la formación de los profesionales de la Escuela de Negocios; cuenta con las siguientes características:

- 24 aulas para labores académicas
- 05 oficinas administrativas
- 01 biblioteca
- 02 laboratorios de cómputo
- 01 taller de audiovisuales
- Campo deportivo para la práctica de fútbol sala

Por otro lado, las actividades core del negocio para el Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, son: admisión, matrícula, gestión de la docencia, competencias laborales, prácticas pre profesionales, títulos, seguimiento al egresado (ver Figura 14).

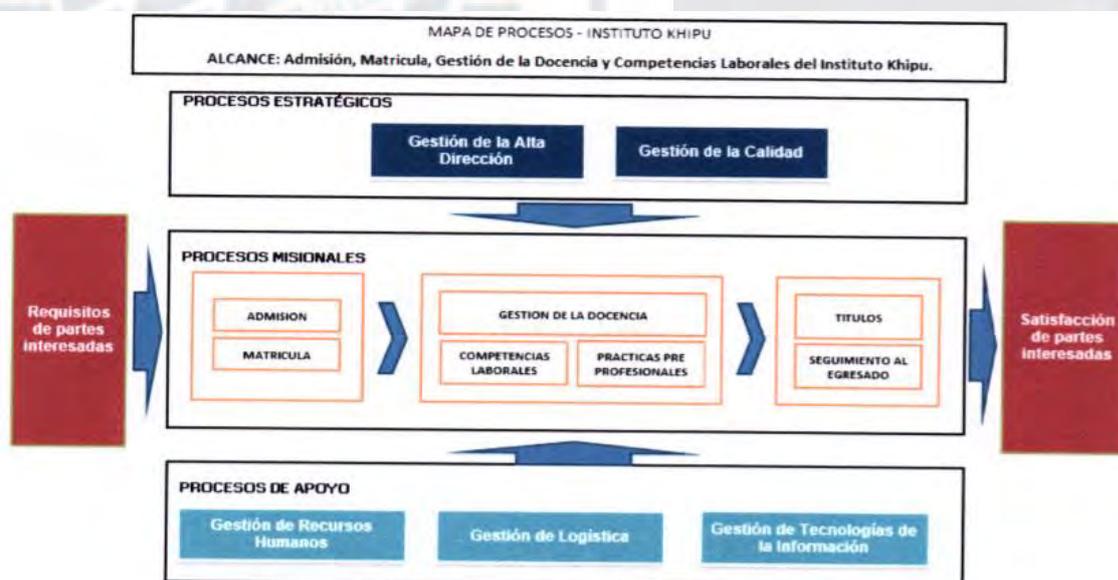


Figura 14. Mapa de procesos del Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu.

Tomado de: Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

En cuanto a la infraestructura, a 2018 el Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, cuenta con un total de 468, entre aulas, laboratorios, taller de restaurante, y biblioteca, en la sede Centenario N° 629 y 633 (ver Tabla 17).

Tabla 17

Capacidad de Aulas, Talleres y Laboratorios

N°	Aulas, Laboratorios, Talleres	INDECI	Actual
1	Sótano: Taller de Bar	40	45
1	Primer Piso : Taller de Restaurant	22	33
2	Primer Piso : Aula 101	23	36
3	Primer Piso : Aula 104	28	39
4	Primer Piso : Laboratorio de Biblioteca	16	14
5	Segundo Piso: Aula 201	22	35
6	Segundo Piso: Aula 202	23	26
7	Segundo Piso: Aula 203	20	32
8	Segundo Piso: Aula 204	18	22
9	Segundo Piso: Aula 205	28	40
10	Tercer Piso: Aula 301	22	32
11	Tercer Piso: Aula 302	23	29
12	Tercer Piso: Aula 303	20	28
13	Tercer Piso: Aula 304	18	25
14	Tercer Piso: Aula 305	28	37
15	Cuarto Piso: Aula 401	20	22
16	Cuarto Piso: Aula 402	17	18
	Total	348	468

Nota. Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

Por otro lado, el área total de la Sede Camino Real N° 443, es de 376.81 m², dividido en 3 zonas: Administrativa, Académica, y Servicios Generales (ver Tabla 18).

Tabla 18

Área Total por Zonas

Zona	Descripción de Ambiente	Ubicación Ambiente	Área útil m ²	Área Total por Zona m ²
Administrativa	Coordinación C.P. Contabilidad	401	43.58	54.89
	Caja	402	11.31	
	Laboratorio de Computo	403	59.96	
Académica	Aula Teórica 09	9	47.91	301.41
	Aula Teórica 10	10	48.02	
	Aula Teórica 11	11	7.98	
	Aula Teórica 12	12	50.13	
	Aula Teórica 13	404	47.41	
Servicios Generales	Servicios Higiénicos Mujeres		9.14	20.51
	Servicios Higiénicos Varones		11.37	

Nota. Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La gerencia financiera ha sufrido cambios en los últimos 3 años, debido a la rotación en el área de Contabilidad, que produjo desactualización de información, y el riesgo de incrementar las cuentas incobrables, en 2018. Desde el 2017, se viene reestructurando los procesos contables, financiero, y compras, y en 2018, se consiguió mejoras considerables en la recuperación de ingresos por alumnos no matriculados, y la gestión de pago a proveedores. En ese sentido, la evolución de cuentas por cobrar ha disminuido, en 2018 (ver Figura 15).



Figura 15. Evolución de cuentas por cobrar.
Tomado de “Informe Financiero KHIPU 2019”, por el área de Contabilidad

Por otro lado, la evolución de ventas (alumnos matriculados), se ha incrementado en el período 2016-2018, obteniendo un promedio de S/ 6,927.626. Sin embargo, el mayor incremento se alcanzó en 2018 (ver Figura 16).

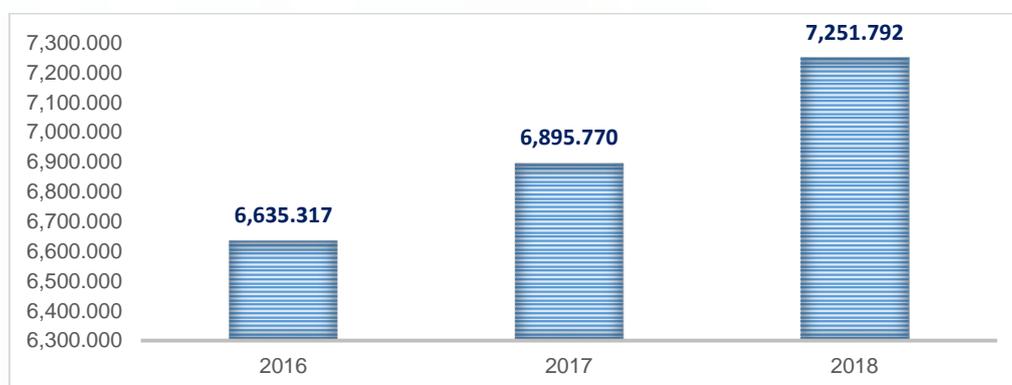


Figura 16. Evolución de ventas 2016-2018
Tomado de: “Informe Financiero KHIPU 2019”, por el área de Contabilidad

Para poder evaluar de forma integral a IESTP KHIPU, lo primero que se debe considerar es entender el giro y el tamaño del negocio, luego simplificar el balance y seguidamente evaluar a la organización bajo el criterio de tres pilares financieros que son los ratios de rentabilidad, solvencia y liquidez.

- Solvencia = estructura de capital = Total Pasivo / Patrimonio
- Rentabilidad = ROE = Utilidad/Patrimonio
- Liquidez = Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Luego de analizar estos tres pilares, se tiene que evaluar el valor de la empresa, y esto se logra con el FCF (free cash flow), que es igual al flujo de dinero que sale de la parte operativa (utilidad operativa), es decir, es aquel que genera la empresa sin tomar en cuenta el financiamiento presente (ver Tabla 19).

Tabla 19

Índices Financieros 2010-2013

Indicadores Financieros	2016	2017	2018
Liquidez			
Razón Corriente	0.31	0.81	0.53
Prueba Ácida	0.03	0.79	0.48
Periodo Promedio Cobro(días)	3.2	25	21
Solvencia			
Razón de endeudamiento	71%	69%	67%
Deuda / Patrimonio	2.45	2.27	2.02
Rentabilidad			
Utilidad Bruta	20%	50%	52%
Utilidad Operativa	12%	14%	16%
Utilidad Neta	5%	9%	13%
ROA	6%	6%	8%
ROE	9%	21%	26%

Nota. Tomado de: "Informe Financiero KHIPU 2019", por el área de Contabilidad

La estructura de costos de se encuentra elaborada mediante un método de clasificación; de acuerdo a las actividades de operación se asigna a un centro de costos para cada área según sea el gasto. Es importante la clasificación, porque permite elaborar los

estados financieros ordenados, que son emitidos a los accionistas e inversionistas para la toma de decisiones futuras.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El área de Recursos Humanos ha sido reestructurada, y cuenta con poca empoderación sobre la gestión de talento, dejando esta responsabilidad a cada uno de los responsables de área, quienes, por sus múltiples responsabilidades, no cuentan con el tiempo requerido para gestionar bajo un modelo de gestión y desarrollo humano. La planilla administrativa del Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu al 2019, asciende a un poco más de 33 colaboradores entre las sedes de Centenario, y San Sebastián (ver Tabla 20). Siendo el equipo académico (personal docente), la unidad de mayor tamaño, con alrededor de 120 docentes entre docentes a tiempo completo y tiempo parcial.

Tabla 20

Población Administrativa -2019

Cargo	Cantidad
Director Instituto	1
Director Académico	1
Jefes de Carrera (1)	6
Asistentes de Dirección (2)	2
Responsable de UCPE	1
Jefe de Calidad y Acreditación	0
Analista de Procesos	1
Psicólogo	1
Secretario Académico	1
Monitor Académico	3
Bibliotecarios (4)	3
Asistentes Administrativos (5)	8
Gestores de Prácticas (6)	5

Nota. Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

En cuanto a las funciones que desempeñan los principales puestos del Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, se describen:

Consejo Asesor. Es la instancia encargada de asesorar al Director General en materias formativas e institucionales, está integrado por un representante de los docentes, un

representante de los estudiantes y un representante del sector empresarial o profesional y un representante del personal administrativo.

Director Académico. Lidera los procesos operativos en el quehacer académico; tales como, la evaluación docente, la asignación de carga académica, evaluación del logro de competencias y otros.

Jefe de Área Académica. Es el responsable de la obtención de los resultados académicos en cada una de los programas de estudio. Se cuenta con un Jefe de Carrera por cada una de las carreras profesionales, quien es el encargado operativo de la organización de las actividades académicas; tales como: organización de las ferias de proyectos y competencias, asignación de carga académica, evaluación docente, actividades curriculares y otros similares.

Jefe de Servicio Académico. Es el encargado de los procesos administrativos académicas; tales como, solución de incidencias de programación de labores, control de calidad de las nóminas y actas de educación, matrículas, convalidaciones, titulación y otros.

Jefe de Bienestar. Es el responsable de velar por el bienestar físico y mental del educando a través de la organización de campañas médicas, charlas de motivación, escuela de padres y atenciones individuales de atención de incidencias médicas o psicológicas.

Defensor Estudiantil. Es el encargado de velar por adecuado comportamiento ético de todos los miembros de la Comunidad Educativa y de la solución de controversias entre las diferentes instancias de la institución.

Jefe de Centros de Información. Es el encargado de la prestación de servicios complementarios que enriquezcan el quehacer académico de la Institución a través del soporte con información bibliográfica especializada que obra en nuestros Centros de Información.

Jefe de Seguimiento al Egresado. Tiene la responsabilidad de velar por la articulación eficaz y eficiente de nuestros estudiantes y egresados al mercado laboral.

Jefe de Investigación y Emprendimiento. Es el encargado de promover el emprendimiento, investigación e innovación en la organización como medió para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Jefe de Centro y Certificación de Competencias Laborales. Tiene la responsabilidad de liderar proyectos de capacitación que no conduzcan a la obtención de título profesional o grado académico; dirigido a nuestra comunidad educativa y al público en general.

Comité Gerencial. Tiene la responsabilidad central de liderar la gestión empresarial de la organización y de proveer los recursos necesarios para el quehacer académico ordinario y de financiar los proyectos destinados al logro de los objetivos académicos y empresariales propuestos en la organización.

Jefe de Recursos Humanos. Tiene la responsabilidad de gestionar el talento humano de la organización y de velar por la idoneidad del personal que forma parte de la Comunidad Educativa; así como gestionar las medidas necesarias para la mejora continua de las capacidades y competencias del personal.

Jefe de Planificación y Calidad. Tiene la responsabilidad de velar por el establecimiento y cumplimiento de metas de gestión organizacional en materia presupuestaria y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, debe velar por los procesos de mejora continua en la enseñanza y en todos los niveles de prestación de servicio.

Jefe de Logística y Patrimonio. Vela por la oportuna provisión de materiales y herramientas de trabajo para todas las unidades académico y no académico de la organización; así como por el mantenimiento de todas las instalaciones de la organización.

Jefe de Tecnologías de la Información e Infraestructura Tecnológica. Vela por la adecuada prestación de servicios tecnológicos, mantenimiento, sostenibilidad y mejora de la

infraestructura tecnológica. Asimismo, a través del sistema Khipu Educa facilita el registro de la información académica que genera la organización.

Contador General. Tiene la responsabilidad de velar por el adecuado y eficiente registro de operaciones económicas y comerciales; y el estricto cumplimiento de las normas tributarias. Asimismo, provee la información necesaria para el análisis de la gestión empresarial, tales como: estados de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja, entre otros.

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, fomenta el trabajo en equipo, flexibilidad e innovación en sus colaboradores. El clima organizacional no se mide periódicamente, pero se promueve la política de puertas abiertas para poder conversar sobre temas de relaciones interpersonales de trabajo, e incentivar proyectos de mejora continua. El 80% de las promociones laborales son internas, se fomenta constantemente la línea de carrera en la empresa.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu cuenta con una data center y conexión vía fibra óptica oscura entre los dos locales, que permite a la conectividad a internet a los locales de la Escuela de Turismo y de la Escuela de Negocios. Es importante indicar que, desde sus inicios, hace 34 años, la entidad académica destaca por contar con el más amplio y competitivo equipamiento tecnológico al servicio de la Comunidad Educativa en la región Cusco.

Se cuenta con software de gestión académica construido a la medida de las necesidades, brindando información justo a tiempo, y en tiempo real a todos los actores de sus procesos internos. Además, cuenta con su módulo de inteligencia de negocios con análisis estadísticos e informes para la toma de decisiones en la Gerencia Educativa, cuyo sistema

está registrado en Indecopi como KhipuEdu, complementándose con nuestro ERP para la gestión contable, financiera, logística, recursos humanos, de forma integral.

Por otro lado, el soporte y mantenimiento a los sistemas de información son manejados en outsourcing por una empresa especializada, de esa manera la empresa optimiza su planilla laboral. Las actualizaciones de los sistemas de información se continúan ejecutando.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el último ranking de competitividad del FEM (2013a), el Perú no logró escalar puestos en los planos tecnológico y de innovación. Se puede identificar en puntajes (que van de 0 a 7): en conocimientos tecnológicos (3.4), sofisticación de la empresa (3.9), e innovación (2.8), la modesta performance del país. En ese sentido, las propiedades que aprovechen este potencial y logren sobresalir tendrán una ventaja competitiva.

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, no cuenta con un área de I & D que se ocupe de brindar nuevas experiencias de gestión educativa para los alumnos. La innovación se inclina más por la adquisición de equipos de infraestructura y tecnológicos, que permitan brindar mayor capacidad de servicio educativo a menor costo. En este sentido, la innovación genera diferenciación, así como ahorro en costos.

El Instituto de Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, destaca por su posicionamiento en el mercado por su equipamiento tecnológico que le permite fortalecer los procesos académicos de enseñanza – aprendizaje. Cada una de nuestras aulas son multimedias, y cuentan equipamiento tecnológico y conectividad, como: (a) proyector multimedia, (b) desktop, y (c) servicio de internet (ver Figura 17).

Con respecto al uso y operatividad de herramientas tecnológicas que brinda el Instituto Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, se obtuvieron los siguientes resultados por ña encuesta realizada por el área de sistemas en 2018 (ver Figura 18).



Figura 17. Equipamiento Tecnológico y Conectividad de aula.
Tomado de Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

- **Gestión de asistencia de la tarjeta magnética.** Muy bueno (14%), bueno (38%), regular (34%), y malo (14%).
- **Servicio de E-Learning.** Muy bueno (11%), bueno (34%), regular (40%), y malo (15%).
- **Servicio de Intranet.** Muy bueno (13%), bueno (43%), regular (436%), y malo (8%).
- **Smart Podium.** Muy bueno (13%), bueno (43%), regular (36%), y malo (8%).

Estos resultados indican que, la mayoría considera entre bueno y regular los servicios de la gestión de la tarjeta magnética, el servicio de e-Learning, intranet y Smart pódium como herramienta de trabajo.

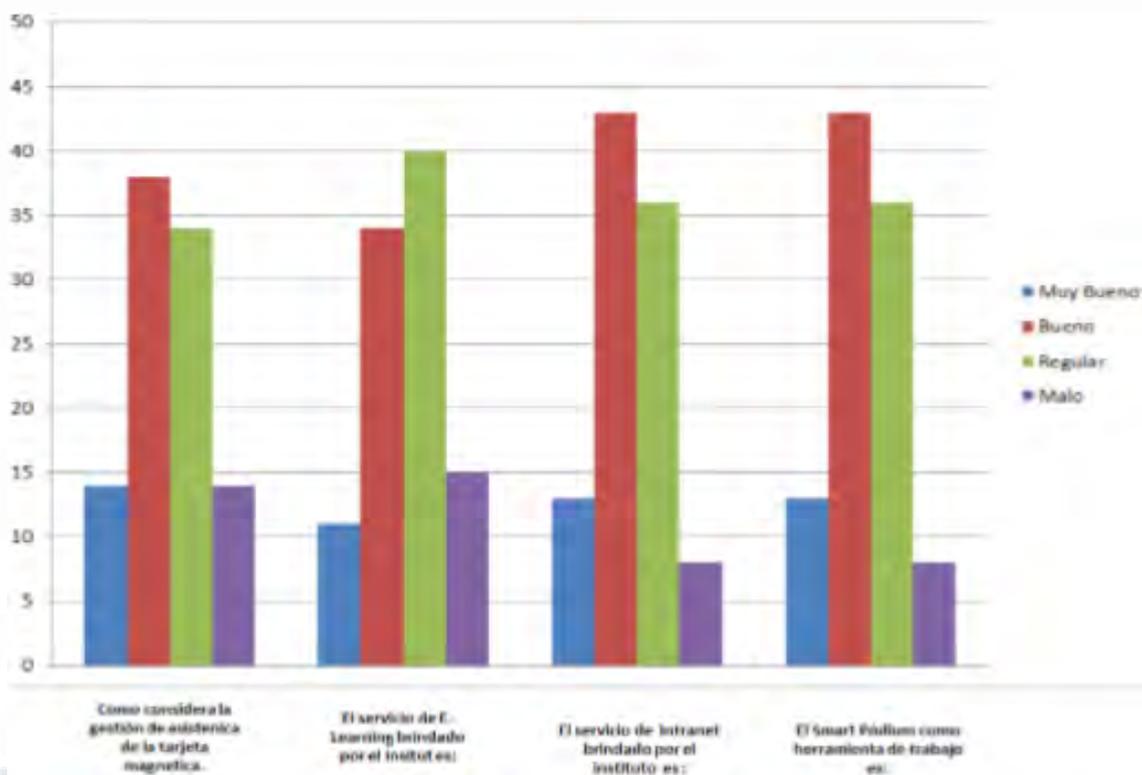


Figura 18. Resultados de encuestas por uso de herramientas tecnológicas, 2018. Tomado de: Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo del Instituto Khipu. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2015).

La MEFI del Instituto Educación Superior Tecnológica Privado Khipu se realizó con 14 factores determinantes, 7 fortalezas, y 7 debilidades, y se determinó un valor de 2.42 (ver Tabla 21), el cual demuestra que la empresa es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para su constante crecimiento.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Demanda de alumnos titulados en puestos de trabajo y negocios propios.	0.20	4	0.70
2. Respaldo de la imagen institucional por su permanencia y crecimiento en el mercado por más de 30 años.	0.12	4	0.48
3. Participación de los actores del sector productivo de la provincia para la actualización del plan de diseño curricular.	0.07	3	0.21
4. Uso de TIC's con soporte propio integrado al proceso de enseñanza-aprendizaje.	0.06	3	0.15
5. Solvencia financiera.	0.05	3	0.15
6. Alianzas internacionales con la Universidad Nacional de Loja - Ecuador	0.04	3	0.12
7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos educativos. (infraestructura y equipamiento moderno educativo)	0.03	3	0.09
Subtotal	0.57		1.90
Debilidades			
1. Falta de procesos administrativos estandarizados.	0.10	2	0.15
2. Falta de investigación, proyección social, innovación y capacitación en gestión de buenas prácticas educativas.	0.08	2	0.12
3. Cambios en las leyes laborales educativas que generen un incremento de costos operativos.	0.07	1	0.07
4. Falta articular el Diseño Curricular con el Proyecto Educativo Institucional.	0.06	1	0.06
5. Deficiencia en la didáctica y evaluación del proceso de evaluación de enseñanza y aprendizaje.	0.05	1	0.05
6. Deficiente gestión del sistema e infraestructura de bibliotecas.	0.04	1	0.04
7. Falta de un plan de Responsabilidad social en las carreras profesionales que afiance la imagen y la garantía educativa hacia los grupos de interés.	0.03	1	0.03
Subtotal	0.43		0.52
Total	1.00		2.42

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

4.3. Conclusiones

El Instituto Educación Superior Tecnológica Privado Khipu se encuentra en un entorno de crecimiento por las condiciones favorables del sector educativo en la región Cusco. La disponibilidad de sus dos sedes, infraestructura, equipamiento y tecnología, es un factor importante para el crecimiento de sus servicios que ofrece a los alumnos. Los resultados de la MEFI (2.42), permite visualizar la importante necesidad de tomar acciones para trabajar en las debilidades de la organización.

Capítulo V: Intereses de IESTP KHIPU y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para el IETP KHIPU. “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, p. 219), por el cual es importante realizar una evaluación de los intereses y potenciales del Instituto Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, sumado a ello los principios cardinales para determinar el grado de intensidad de los competidores que muestran un interés opuesto y comunes.

5.1. Intereses de IESTP KHIPU

Alcanzar el éxito en el sector de educación superior tecnológica privado, donde se compete, la identificación de estos intereses parte de los principios cardinales del IETP KHIPU en Cusco. En tal sentido los intereses, son los siguientes:

- Incrementar el número de egresados
- Incrementar la rentabilidad
- Incrementar el número de sedes
- Contribuir al desarrollo de las comunidades de influencia
- Mejorar la satisfacción y bienestar de los alumnos

5.2. Potencial del IESTP KHIPU

El IESTP KHIPU cuenta con gran potencial debido a las ventajas que ha logrado desarrollar a lo largo de su trayectoria en Cusco. Su primera ventaja, es el crecimiento del portafolio de carreras profesionales, que le permite acercarse con una propuesta integral y diversificada a los diferentes sectores de interés y segmentos del mercado donde participa. Estas carreras son: (a) Administración de Negocios Internaciones, (b) Administración de Empresas Turísticas y Hotelera, (c) Contabilidad, (d) Desarrollo de Sistemas de Información,

(d)Guía Oficial de Turismo, (e)Gastronomía y Arte Culinario. A su vez, se encuentran agrupadas en 2 escuelas profesionales, que son la Escuela de Negocios, y la Escuela de Turismo, y que hicieron un total de 3413 alumnos, al 2018 (ver Figura 19).

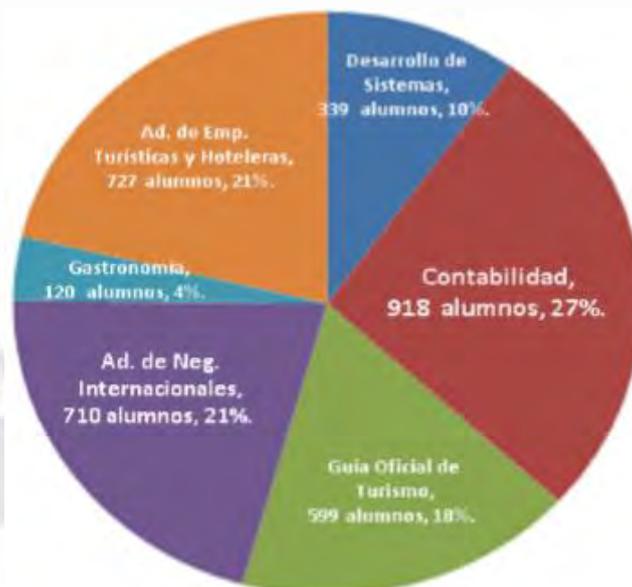


Figura 19. Alumnos por Carrera Profesional, 2018.
Tomado de: Proyecto Educativo Institucional 2018-2021

El IETP KHIPU tiene proyectado iniciar un agresivo plan de expansión en el período 2020 - 2024, el mismo que se enmarca en la solvencia financiera y en el contexto económico que atraviesa la economía nacional, y que contempla los siguientes componentes:

Ampliación de la oferta educativa. Se tiene previsto ampliar la oferta académica de la institución con programas de estudios (carreras profesionales), que otorguen el título de Profesional Técnico; para lo cual, se requiere contar la autorización del Ministerio de Educación. Las carreras profesionales priorizadas son las siguientes: Administración de Negocios Bancarios y Financieros, y Marketing.

Apertura de Filiales. La búsqueda de nuevos mercados para brindar nuestros servicios educativos hace imperativa la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado entre los cuales, podemos mencionar los siguientes: Escuela de Turismo (Lima), Escuela de Negocios (Sicuani y Abancay), y Escuela de Turismo (Madre de Dios).

Apertura de Programas Semipresenciales. Los cambios en el mercado exigen la innovación en nuestra oferta educativa; por lo cual, para estar siempre a la vanguardia y previa autorización del Ministerio de Educación ofreceremos programas de estudio en modalidad semipresencial, con la siguiente oferta: Contabilidad, Administración de Negocios Internacionales, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, y Guía Oficial de Turismo.

Programas de Formación Continua. Son aquellos que se crean con la finalidad de ofertar cursos de corta duración que no conducen a la obtención de grados o títulos, pero que están estructurados bajo la misma lógica de créditos de los programas oficiales. El IESTP KHIPU, con la finalidad de alcanzar nuevos segmentos de mercado implementará PFC en cada una de sus carreras profesionales. Esta medida permitirá ofrecer oferta académica a público especializado, y certificar los mismos a nombre del Instituto Khipu.

5.3. Principios Cardinales del IESTP KHIPU

Influencia de Terceras Partes. Se puede identificar al gobierno y entes reguladores que influyen en los intereses del Instituto, al viabilizar la gestión de sus operaciones internas. También se identifican a la comunidad y sociedad en general, quienes pueden obstaculizar la ejecución de sus principales proyectos educativos. Por otro lado, se tiene a los diversos proveedores, con quienes se tiene intereses compartidos.

Por otro lado, el nuevo marco normativo del MINEDU para Institutos de Educación Superior Tecnológico, crea un nivel intermedio de instituciones de educación superior entre los Institutos Tecnológicos de Educación Superior y la Universidades, denominado: Escuelas de Educación Superior. Las Escuelas de Educación Superior, tienen la posibilidad de otorgar a sus estudiantes el grado académico de bachiller, equivalente al emitido por las Universidades, con el cual, el estudiante podrá continuar con estudios de post grado.

Las Escuelas son las únicas que tienen la posibilidad de ofrecer Programas de Estudios de ocho ciclos académicos. Por lo cual, para el IESTP KHIPU, como parte de su plan de desarrollo es prioritario obtener el licenciamiento como Escuela de Educación Superior, y se buscará obtener el mismo una vez que se haya regulado el proceso para tal fin.

Lazos presentes y futuros. El desarrollo de las instituciones de educación superior como las universidades e institutos, permite el desarrollo de su población circundante. Pero cuando la oferta de los mismos es mayor que la demanda, hace que la calidad académica retroceda, hecho que pasa por la gran cantidad de institutos y universidades que se crearon en la primera década del presente siglo. Es por este motivo que el estado a través de la nueva “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014), pone fin a la ANR que es reemplazada por la SUNEDU. La nueva ley busca regular la inversión privada en educación superior a nivel nacional, así como también mejorar la calidad académica de sus egresados.

Contrabalance de intereses. El principal interesado en el desarrollo de la educación superior es el estado, para el desarrollo del país. Una de las formas de promover fue el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), con el objetivo de llegar a poblaciones de menores recursos económicos, pero premiando a los alumnos sobresalientes de las poblaciones con menores recursos económicos.

Por otro lado, la oferta educativa no satisface la demanda laboral, generando subempleo y desempleo, y una demanda insatisfecha del sector productivo, que no cuenta con el personal calificado, con los estándares de calidad que requiere en un mercado competitivo.

Conservación de enemigos. Actualmente existen profesionales formados en países como Chile, Venezuela, Colombia, y otros; que vienen ingresando al Perú para ocupar puestos claves de dirección, y de soporte operativo y técnica. De aquí la importancia de mejorar el nivel de la Educación Superior de la región Cusco, a pesar de tener como una

restricción un mercado laboral con alta informalidad, donde los trabajadores informales realizan labores con un menor grado de preparación, que el requerido en el sector formal.

La pobreza, es otro factor que no permite el acceso a la educación superior técnica y universitaria en la región Cusco, sea por no contar con los recursos para estudiar o por tener que insertarse al mercado laboral a temprana edad. Se puede apreciar la diferencia en la tasa bruta de asistencia a educación superior en los diferentes grados de pobreza (ver Tabla 22).

Tabla 22

Tasa Bruta de Asistencia, Educación Superior por Nivel de Pobreza Cusco, 2017

Nivel de Pobreza	Tasa Bruta de asistencia (2017)
No Pobre	77.6
Pobre No Extremo	24.3
Pobre Extremo	6.3

Nota. Adaptado de "Tasa bruta de asistencia educación superior (% de población con edades 17-21)", MINEDU (2018)

5.4. Matriz de Intereses del IESTP KHIPU (MIO)

Tabla 23

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1. Incrementar el número de egresados	Instituto Khipu	Socios y Accionistas	Institutos de Educación Superior Tecnológico Privado
2. Incrementar la rentabilidad	Instituto Khipu	Socios y Accionistas	Institutos de Educación Superior Tecnológico Privado
3. Incrementar el número de sedes	Instituto Khipu	Socios y Accionistas	Institutos de Educación Superior Tecnológico Privado
4. Implementar estándares en gestión y calidad educativa: ISO 21001:2018	Instituto Khipu	Socios y Accionistas	Institutos de Educación Superior Tecnológico Privado

Nota. No existen intereses opuestos por ser la Educación un derecho inherente a la persona. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

De acuerdo con los principios cardinales evaluados, la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 23) en función a los intereses del Instituto Educación Superior Tecnológica Privado Khipu, y los actores o grupos poseen intereses comunes y opuestos. Se detalla las entidades u organizaciones según el nivel de intensidad de intereses, es decir, dependiendo de cuan agresiva es la competencia (no considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre organizaciones son juegos de suma no cero).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) planteados para el IETP KHIPU son los siguientes:

- **OLP1.** Al 2029, alcanzar ingresos por US\$ 2.5 millones. Al 2018, los ingresos fueron de US\$500,000.
- **OLP2.** Al 2029, incrementar el número de egresados en 45%. Al 2018, el número promedio de egresados fue de 1,255.
- **OLP3.** Al 2029, aperturar 5 filiales. Al 2018, solo se cuenta con la sede en el distrito de Cusco, San Sebastián.
- **OLP4.** Al 2025, implementar la certificación ISO 21001:2018. Re – certificarse al 2029 en gestión de calidad educativa.

5.6. Conclusiones

Los cuatro objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales de IETP KHIPU. El potencial de la empresa es de gran envergadura, pero al ser un jugador del sector educativo superior tecnológico, deberá mantenerse innovando servicios educativos que le permitan consolidarse en el mercado de la macroregión sur del país.

En ese sentido, debe controlar el cumplimiento de sus estrategias, así como supervisar los resultados de sus principales competidores, debido a que su continua apertura de filiales,

es una amenaza constante para la oferta de servicios educativos. Por otro lado, la alta dirección, debe tener claro que los cuatro OLP se alcanzarán, si los mandos medios, staff operativo y docente, están comprometido con ofrecer un servicio de calidad educativa, que supere las expectativas de sus alumnos, y la comunidad en general.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

La primera fase del cruce, con las matrices, son: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 24).

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de IESTP KHIPU de Cusco. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica, como:

Tabla 24

Matriz FODA de IESTP Khipu de Cusco

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA	1. Demanda de alumnos titulados en puestos de trabajo y negocios propios. 2. Respaldo de la imagen institucional por su permanencia y crecimiento en el mercado por más de 30 años. 3. Participación de los actores del sector productivo de la provincia para la actualización del plan de diseño curricular. 4. Uso de TIC's con soporte propio integrado al proceso de enseñanza-aprendizaje. 5. Solvencia financiera. 6. Alianzas internacionales con la Universidad Nacional de Loja - Ecuador 7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos educativos. (infraestructura y equipamiento moderno educativo)	1. Falta de procesos administrativos estandarizados. 2. Falta de investigación, proyección social, innovación y capacitación en gestión de buenas prácticas educativas. 3. Cambios en las leyes laborales educativas que generen un incremento de costos operativos. 4. Falta articular el Diseño Curricular con el Proyecto Educativo Institucional. 5. Deficiencia en la didáctica y evaluación del proceso de evaluación de enseñanza y aprendizaje. 6. Deficiente gestión del sistema e infraestructura de bibliotecas. 7. Falta de un plan de Responsabilidad social en las carreras profesionales que afiance la imagen y la garantía educativa hacia los grupos de interés.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque
1. Incremento de la oferta educativa para acceder al sistema educativo superior.	FO1. Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	DO1. Implementar la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)
2. Inversión en nuevos proyectos educativos de educación superior por parte del MINEDU.	FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)
3. Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado.	FO3. Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)
4. Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU.	FO4. Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)
5. Incremento de especialización en su respectiva profesión.		
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
1. Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública y privada.	FA1. Implementar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	DA1. Implementar la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)
2. Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio.	FA2. Implementar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia .(D2,D4,A1,A4)
3. Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender su espacio personal y familiar.	FA3. Implementar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)
4. Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.		
5. Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.		

agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la posición estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, calificándose de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Con la asignación de los valores, se calcula el promedio (ver Tabla 25).

Tabla 25

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	0.71
Fortaleza de la Industria (FI)	3.38	
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	1.22
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.00	

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (0.71, 1.22), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresivo para IESTP Khipu de Cusco (ver Figura 20). Esta es una postura típica de un mercado sensible, y debe seguir estrategias de tipo agresivo para conseguir su crecimiento frente a sus competidores directos, que son los institutos de educación superior en la provincia de Cuzco; por lo que, resulta coherente generar estrategias agresivas para el posicionamiento de IESTP Khipu de Cusco, que está creciendo dentro del sector donde compite (ver Tabla 26).

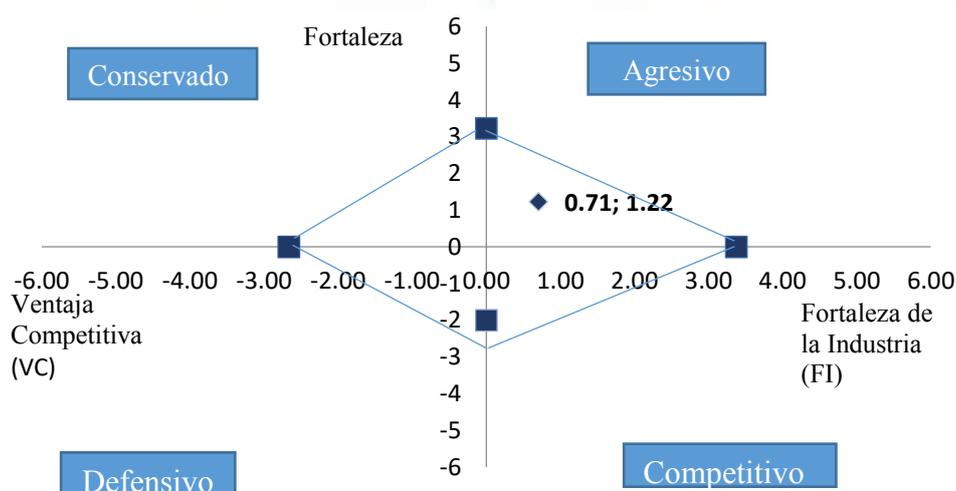


Figura 20. Gráfica de Matriz PEYEA de IESTP Khipu de Cusco.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F.; México: Pearson

Tabla 26

Matriz PEYEA de IESTP Khipu de Cusco

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 4.00
-2.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33
-2.67

Por otro lado, es una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a que es una herramienta necesaria para las empresas del milenio. Uno de los factores críticos de este sector, es la dificultad de ingresos de nuevo entrantes, debido a que es un sector, que requiere inversiones considerables, y condiciones regulatorias, que otorga y supervisa, el Ministerio de Educación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en 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. Esta matriz, permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje y indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de los principales servicios que generan la mayor facturación para IESTP Khipu de Cusco (ver Tabla 27). De acuerdo a la matriz BCG, las características y las estrategias aplicables a sus servicios se ubican en el cuadrante de interrogantes I y III (ver Figura 21).

Tabla 27

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de IESTP Khipu de Cusco

Producto o servicio	A. Ingresos 2017 (miles de S/)	B. Ingresos 2018 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Escuela de Turismo	2,450,700.00	2,656,000.00	36.63%	8.38%
2. Escuela de Negocios	1,950,180.00	2,300,490.00	31.72%	17.96%
3. Programas de extensión	976,200.00	1,050,300.00	84.36%	7.59%
4. UCPE	1,550,546.00	1,245,002.00	17.17%	-19.71%
Total	S/.6,927,626.00	S/.7,251,792.00		



Figura 21. Matriz Boston Consulting Group de IESTP Khipu de Cusco.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en una de los nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEFI y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades (ver Figura 22).

El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

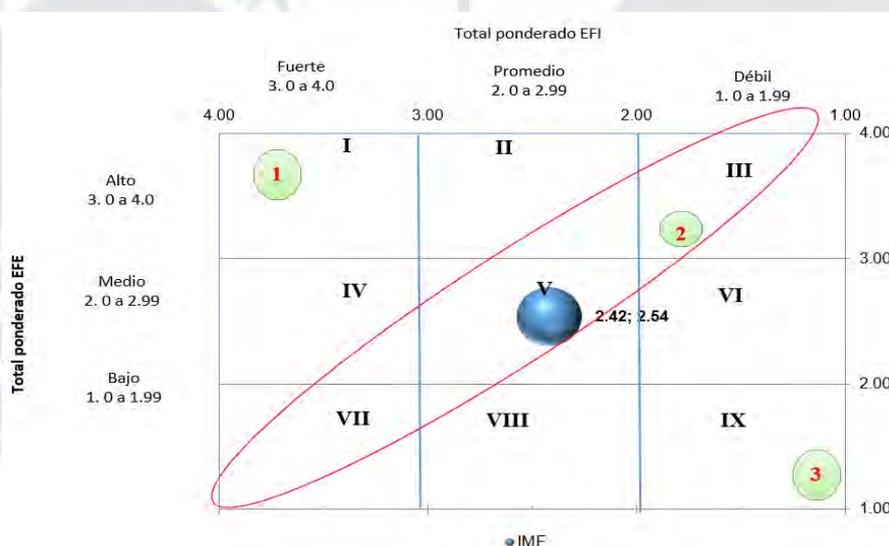


Figura 22. Matriz Interna Externa de IESTP Khipu de Cusco.
Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson

De acuerdo a los ponderados totales en las matrices MEFE (2.54) y MEFI (2.42), IESTP Khipu de Cusco, cae dentro del quinto cuadrante cuyas estrategias están orientadas a retener y mantener, además se ubica muy cercano a los cuadrantes III, VII, cuyas estrategias son crecer y construir. A pesar de ello su posición promedio en términos de EFI y EFE, supone adoptar estrategias intensivas como:

FO1. Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada **(F2,O1,O2)**.

FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros **(F3,F5,O1,O2)**

FO3. Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales **(F7,O2,O5)**

FO4. Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior **(F4,O1,O5)**

DO1. Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa **(D7,O4,O5)**

DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos **(D6,O3,O4)**

DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales **(D2,D4,O2)**

DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales **(D1,D7,O2,O5)**

FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional **(F3,F5,A4,A5)**.

FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto **(F7,A4,A5)**

FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes **(F2,F6,A1)**

DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular **(D2,A5)**

DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia **(D2,D4,A1,A4)**

DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización. El sustento de esta matriz, radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz, tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios donde se encuentra la organización.



Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia de IESTP Khipu de Cusco. Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

En esta matriz, IESTP Khipu de Cusco, se encuentra ubicado en el cuadrante I (ver Figura 23), y tiene una posición competitiva débil y de rápido crecimiento, se trata de un sector con un rápido crecimiento del mercado, y una posición de permanecer dentro de la capacidad operativa de la organización, sin tomar riesgos excesivos, las estrategias externas

deben ser conservadora, estando en la necesidad de ejercer penetración en el mercado, desarrollo de servicios, diversificación concéntrica, integración vertical, concentración, y liderazgo en costos. Además, las estrategias internas deben estar relacionadas a la mejora continua.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de las mismas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D'Alessio, 2015). Para IESTP Khipu de Cusco, los resultados de la MDE indicaron 14 estrategias retenidas (ver Tabla 28).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D'Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Asimismo, al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Un valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es 2 y el máximo 8), un valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 29).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas, éstas deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 30).

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica de IESTP Khipu de Cusco

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)		Mejora Continua	X	X	X	X	X	5
FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X	X		X	X	4
FO3. Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
FO4. Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	4
DO1. Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)		Mejora Continua	X		X	X	X	4
DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)		Mejora Continua	X	X	X	X		4
DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	Integración vertical hacia adelante		X		X	X	X	4
DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	Intensiva/Desarrollo de servicios		X		X	X	X	4
FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X	X	4
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)		Mejora Continua	X			X	X	3
FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)		Mejora Continua	X	X		X		3
DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	Intensiva/Desarrollo de servicios		X			X	X	3
DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia (D2,D4,A1,A4)	Integración vertical hacia adelante		X			X	X	3
DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	Integración vertical hacia adelante		X			X	X	3

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de "El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de IESIP Khipu de Cusco

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	
ESTRATEGIAS RETENIDAS	EO1 Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (E2/O1/O2)	EO2 Fortalecer proyectos de inversión en educación con un enfoque en inversiones extranjeras (E3/E5/O1/O2)	EO3 Consolidar la participación de magister en la región Cuzco, a través de aperturas filiales (E7/O2/O5)	EO4 Desarrollar la educación universitaria virtual como alternativa para la educación superior (E4/O1/O5)	EO5 Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7/O4/O5)	EO6 Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo, que optimice costos logísticos (D6/O3/O4)	EO7 Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2/D4/O2)	EO8 Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1/D7/O2/O5)	EO9 Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos adquieran comunidades de educación profesional (E3/E5/A4/A5)	EO10 Desarrollar proyectos de infraestructura que incrementen la capacidad instalada del instituto (E7/A4/A5)	EO11 Desarrollar programas de educación continua al equipo docente (E2/E6/A1)	EO12 Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo, actualización constante de malla curricular (D2/A5)	EO13 Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión de proyectos de emprendimiento para alumnos brindada por profesionales con experiencia (D2/D4/A1/A4)	EO14 Desarrollar convenios con organizaciones privadas que permitan proyectos de investigación (D7/A4/A5)	
Factores críticos para el éxito	FSO	FA	IFA	FA	IFA	FA	IFA	FA	IFA	FA	IFA	FA	IFA	FA	IFA
OPORTUNIDADES															
1. Incremento de la oferta educativa para acceder al sistema educativo superior.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2. Inversión en nuevos proyectos educativos de educación superior por parte del MINEDU.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5. Incremento de especialización en su respectiva profesión.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
AMENAZAS															
1. Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública y privada.	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender su espacio personal y familiar.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
4. Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
5. Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
FORTALEZAS															
1. Demanda de alumnos titulados en puestos de trabajo y negocios propios.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Respaldo de la imagen institucional por su permanencia y crecimiento en el mercado por más de 30 años.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Participación de los actores del sector productivo de la provincia para la actualización del plan de diseño curricular.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
4. Uso de TIC's con soporte propio integrado al proceso de enseñanza-aprendizaje.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5. Solvencia financiera.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Disponibilidad de mano de obra técnica a costos competitivos, comparado con otras regiones.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos educativos. (infraestructura y equipamiento moderno educativo)	0.08	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09
DEBILIDADES															
1. Falta de procesos administrativos estandarizados.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2. Falta de investigación, proyección social, innovación y capacitación en gestión de buenas prácticas educativas.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Cambios en las leyes laborales educativas que generan un incremento de costos operativos.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4. Falta articular el Diseño Curricular con el Proyecto Educativo Institucional.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21
5. Deficiencia en la didáctica y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6. Deficiente gestión del sistema e infraestructura de bibliotecas.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
7. Falta de un plan de Responsabilidad social en las carreras profesionales que afiance la imagen y la garantía educativa hacia los grupos de interés.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
TOTAL	2.00	6.11	6.17	6.17	5.64	5.41	5.85	5.84	6.27	5.72	5.5	5.86	5.28	5.41	5.52

Tabla 30

Matriz de Rumelt de IESTP Khipu de Cusco

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1.Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3.Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4.Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1.Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2.Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia (D2,D4,A1,A4)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 31

Matriz de Ética de IESTP Khipu de Cusco

ESTRATEGIAS	FO1.Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	FO3.Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	FO4.Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	DO1.Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	DO2.Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que optimice costos logísticos (D6,O3,O4)	DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia (D2,D4,A1,A4)	DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)
Derechos														
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia														
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo														
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las 13 estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continúa con el análisis (ver Tabla 31).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas, para el presente Plan Estratégico de IESTP Khipu de Cusco, son las siguientes:

FO1. Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada **(F2,O1,O2)**.

FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros **(F3,F5,O1,O2)**

FO3. Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales **(F7,O2,O5)**

FO4. Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior **(F4,O1,O5)**

DO1. Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa **(D7,O4,O5)**

DO2. Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos **(D6,O3,O4)**

DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales **(D2,D4,O2)**

DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales **(D1,D7,O2,O5)**

FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional **(F3,F5,A4,A5).**

FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto **(F7,A4,A5)**

FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes **(F2,F6,A1)**

DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular **(D2,A5)**

DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia **(D2,D4,A1,A4)**

DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación **(D7,A4,A5)**

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias permite comprobar que, los objetivos de largo plazo, sirven para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias, no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia (ver Tabla 32).

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

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie la implementación del presente plan estratégico, por lo que se recomienda, su continua evaluación (ver Tabla 33).

6.13. Conclusiones

El desarrollo de las matrices: MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para IESTP Khipu de Cusco, estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores, segmentos y servicios.

La matriz MIE aplicada al IESTP Khipu de Cusco, indica que se debe retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de servicios, diversificación concéntrica, integración hacia atrás, integración hacia adelante, y mejora continua, ubicándola en el segundo cuadrante. Esta zona, se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado, y la débil posición competitiva de la organización.

Al final de la evaluación, se definieron 14 estrategias retenidas, que fueron las que superaron las matrices filtro, quedando a disposición para su implementación, de ser el caso. Es importante, considerar dentro de un proceso estratégico, la implicación de un nivel alto de compromiso de la Alta Dirección de la organización, para alcanzar los 4 objetivos de largo plazo para IESTP Khipu de Cusco.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS	O LP1. Al 2029, alcanzar ingresos por US\$ 2.5 millones. Al 2018, los ingresos fueron de US\$500,000.	O LP2. Al 2029, incrementar el número de egresados en 45%. Al 2018, el número promedio de egresado fue de 1,255.	O LP3. Al 2029, aperturar 5 filiales. Al 2018, solo se cuenta con la sede en el distrito de Cuzco y San Sebastián.	O LP4. Al 2025, implementar la certificación ISO 21001:2018. Re - Certificarse al 2029, en gestión de calidad educativa.
FO1.Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	SI	SI	SI	SI
FO2. Implementar proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	NO	SI	NO	NO
FO3.Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	SI	NO	SI	NO
FO4.Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	NO	NO	SI	SI
DO1.Implementar la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	SI	SI	SI	NO
DO2.Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)	NO	SI	SI	NO
DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	SI	SI	NO	NO
DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	SI	SI	NO	NO
FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	NO	SI	SI	NO
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	NO	NO	NO	SI
FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	NO	NO	NO	SI
DA1. Implementar la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	SI	SI	SI	NO
DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia .(D2,D4,A1,A4)	SI	SI	NO	NO
DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	SI	SI	NO	NO

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2
FO1. Implementar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	Fortalecer los servicios educativos	Fortalecer los servicios educativos
FO2. Mejorar proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	Fomentar la inversión extranjera	Fomentar la inversión extranjera
FO3. Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	Promover nuevos carreras técnicas-profesionales	Promover nuevos carreras técnicas-profesionales
FO4. Implementar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	Promover la educación universitaria virtual	Promover la educación universitaria virtual
DO1. Mejorar la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	Desarrollar iniciativas de responsabilidad social	Desarrollar iniciativas de responsabilidad social
DO2. Implementar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)	Promover alianzas estratégicas con proveedores	Promover alianzas estratégicas con proveedores
DO3. Mejorar convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	Desarrollar convenios empresariales	Desarrollar convenios empresariales
DO4. Implementar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	Promover ferias de innovación y emprendimiento	Promover ferias de innovación y emprendimiento
FA1. Implementar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	Desarrollar programas de financiamiento educativo	Desarrollar programas de financiamiento educativo
FA2. Implementar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	Fortalecer su infraestructura	Fortalecer su infraestructura
FA3. Implementar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	Promover la capacitación continua al docente	Promover la capacitación continua al docente
DA1. Mejorar la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	Promover la actualización de la malla curricular	Promover la actualización de la malla curricular
DA2. Implementar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia (D2,D4,A1,A4)	Promover la gestión de proyectos de emprendimiento	Promover la gestión de proyectos de emprendimiento
DA3. Implementar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	Promover la investigación	Promover la investigación

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V, se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para IESTP Khipu de Cusco, los 4 objetivos de largo plazo, permitirá alcanzar la visión deseada. En el presente capítulo, para cada objetivo de largo plazo, se proponen objetivos de corto plazo (OCP).

“Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D’Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D’Alessio (2015), las características de los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados (ver Tabla 34).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D’Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados (ver Tabla 35).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas descritas en el presente Plan Estratégico, son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la visión. Se detallan las políticas para cada estrategia retenida para IESTP Khipu de Cusco (ver Tabla 36).

Tabla 34

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivo Corto plazo
OLP1		Al 2029, alcanzar ingresos por US\$ 2.5 millones. Al 2018, los ingresos fueron de US\$500,000.
	OCP1.1	Al 2023, incrementar la demanda de servicios educativos en 20% anual, que permita facturar US\$ 1.5 millones.
	OCP1.2	Al 2026, implementar 3 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 30%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2 millones.
	OCP1.3	Del 2027 al 2029, implementar 2 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 40%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2.5 millones.
OLP2		Al 2029, incrementar el número de egresados en 45%. Al 2018, el número promedio de egresado fue de 1,255.
	OCP2.1	Al 2024, el 15% de las empresas listadas en la región Cusco, habrán contactado egresados mujeres del instituto, que ocupen cargo operativos, administrativo y supervisión.
	OCP2.2	Al 2024, el 25% de las empresas listadas en la región Cusco, habrán contactado egresados hombres del instituto, que ocupen cargos operativos, administrativo y supervisión.
	OCP2.3	Del 2020 al 2029, incrementar la tasa de matriculados en 15% anual.
OLP3		Al 2029, aperturar 5 filiales. Al 2018, solo se cuenta con la sede en el distrito de Cusco y San Sebastián.
	OCP3.1	Al 2022, aperturar dos filiales, en las ciudades de Sicuani y Abancay (Escuela de Negocios).
	OCP3.2	Del 2023 al 2025, aperturar dos filiales, en las ciudades de Puno y Madre de Dios (Escuela de Turismo).
	OCP3.3	Del 2026 al 2029, aperturar la Escuela de Turismo, en la ciudad de Lima.
OLP4		Al 2025, implementar la certificación ISO 21001:2018. Re-certificarse al 2029 en gestión de calidad educativa.
	OCP4.1	Al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los docentes fortalecer sus conocimientos académicos.
	OCP4.2	Al 2024, incrementar la tasa de satisfacción de los alumnos en 50%, que garantice la conformidad con los requisitos de los alumnos, y otros beneficiarios.
	OCP4.3	Del 2025 al 2029, implementar por lo menos dos herramientas que, fortalezcan el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación.

Tabla 35

Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivo Corto plazo	Recursos asignados Objetivo corto plazo	Presupuesto Asignado Anual (en miles de dólares)	Responsable
O L P 1	OCP1.1	Al 2029, alcanzar ingresos por US\$ 2.5 millones. Al 2018, los ingresos fueron de US\$500,000. Al 2023, incrementar la demanda de servicios educativos en 20% anual, que permita facturar US\$ 1.5 millones.	Recursos Financieros: Inversión privada Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web.	US\$ 30,000	Director General, Supervisores de Area Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Especialistas en proyectos de gestión educativa
	OCP1.2	Al 2026, implementar 3 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 30%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2 millones.	Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología	US\$ 20,000	Director General, Supervisores de Area Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Especialistas en proyectos de gestión educativa
	OCP1.3	Del 2027 al 2029, implementar 2 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 40%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2.5 millones.	Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web Recursos Financieros: Inversión privada Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Tecnológicos: Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web	US\$ 30,000	Director General, Supervisores de Area Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Especialistas en proyectos de gestión educativa
O L P 2	OCP2.1	Al 2029, incrementar el número de egresados en 45%. Al 2018, el número promedio de egresado fue de 1,255. Al 2024, el 15% de las empresas listadas en la región Cuzco, habrán contactado egresados mujeres del instituto, que ocupen cargo operativo, administrativo y supervisión.	Recursos Financieros: Inversión privada Recursos Físicos: Infraestructura educativa. Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web	US\$ 5,000	Dirección General Empresas públicas y privadas Bolsa de Trabajo
	OCP2.2	Al 2024, el 25% de las empresas listadas en la región Cuzco, habrán contactado egresados hombres del instituto, que ocupen cargos operativos, administrativo y supervisión.	Recursos Financieros: Inversión en marketing para atraer clientes. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Tecnológicos: Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web	US\$ 5,000	Dirección General Empresas públicas y privadas Bolsa de Trabajo
	OCP2.3	Del 2020 al 2029, incrementar la tasa de matriculados en 15% anual.	Recursos Financieros: Inversión en marketing para atraer clientes. Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web	US\$ 5,000	Dirección General Empresas públicas y privadas Área Comercial
O L P 3	OCP3.1	Al 2029, aperturar 5 filiales. Al 2018, solo se cuenta con la sede en el distrito de Cuzco y San Sebastián. Al 2022, aperturar dos filiales, en las ciudades de Sicuani y Abancay (Escuela de Negocios)	Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web Recursos Financieros: Inversionistas. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología. Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente.	US\$ 50,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Municipalidad Distrital
	OCP3.2	Del 2023 al 2025, aperturar dos filiales, en las ciudades de Puno y Madre de Dios (Escuela de Turismo)	Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Financieros: Inversionistas. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología.	US\$ 20,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Municipalidad Distrital / MINEDU
	OCP3.3	Del 2026 al 2029, aperturar la Escuela de Turismo, en la ciudad de Lima.	Recursos Financieros: Inversionistas. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología. Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Tecnológicos: Multimedia, Ofimática, ERP, Aplicación Móvil, Pagina Web.	US\$ 20,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. MINEDU
O L P 4	OCP4.1	Al 2025, implementar la certificación ISO 21001:2018. Re – certificarse al 2029 en gestión de calidad educativa. Al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los docentes fortalecer sus conocimientos académicos.	Recursos Financieros: Inversionistas. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología. Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, alumnos, docentes.	US\$ 10,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Municipalidad Distrital
	OCP4.2	Al 2024, incrementar la tasa de satisfacción de los alumnos en 50%, que garantice la conformidad con los requisitos de los alumnos, y otros beneficiarios.	Recursos Financieros: Inversionistas. Recursos Físicos: Infraestructura, Transporte, Mobiliarios de última tecnología. Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, alumnos, docentes.	US\$ 60,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Municipalidad Distrital
	OCP4.3	Del 2025 al 2029, implementar por lo menos dos herramientas que, fortalezcan el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación.	Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa, y docente. Recursos Financieros: Inversionistas.	US\$ 150,000	Dirección General Área de Operaciones Inversionistas de la Corporación KHIPU S.A.C. Municipalidad Distrital

Tabla 36

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos	P2. Promover el trabajo en equipo	P3. Fomentar el empleo	P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones	P5. Promover la excelencia operacional	P6. Promover la responsabilidad social
FO1.Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	NO	NO
FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)	NO	SI	NO	SI	SI	SI
FO3.Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	SI	NO	SI	NO	NO	NO
FO4.Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DO1.Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	SI	NO	NO	NO	NO	NO
DO2.Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)	SI	SI	NO	NO	NO	NO
DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)	SI	NO	NO	NO	NO	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)	SI	NO	NO	SI	SI	NO
FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia (D2,D4,A1,A4)	NO	NO	NO	NO	SI	SI
DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	NO	NO

7.4. Estructura Organizacional Propuesto para IESTP Khipu de Cusco

“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015).

La estructura organizacional de IESTP Khipu de Cusco es horizontal y flexible, pues al encontrarse en un sector competitivo como es el de proyectos de ingeniería para minería, debe de ser capaz de diversificar la línea de servicios, y de esta forma satisfacer y fidelizar a sus clientes. Las operaciones en cada una de los proyectos mineros debe estar por encima del 95% de aprovechamiento de su capacidad instalada, es por ello, que se supervisa continuamente que la estructura organizativa esté alineada con las necesidades de sus procesos internos, como: logística, producción, mantenimiento y calidad.

En esa línea, los competidores directos de IESTP Khipu de Cusco, poseen estructuras organizacionales altamente rígidas, muy similar a la desarrollada por la organización. En este sentido, a partir de la estructura organizativa actual se propone un ajuste en el diseño en base a la experiencia del autor del presente plan estratégico (ver Figura 24).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

IESTP Khipu de Cusco, viene ejecutando una estrategia de desarrollo sostenible que se refleja en todos los procesos del negocio, sumando los esfuerzos de proveedores, clientes y colaboradores, alcanzando un impacto positivo en el ambiente y en las generaciones futuras, en el sector, donde opera. Propone focalizar sus esfuerzos en tres frentes (ver Figura 25).

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

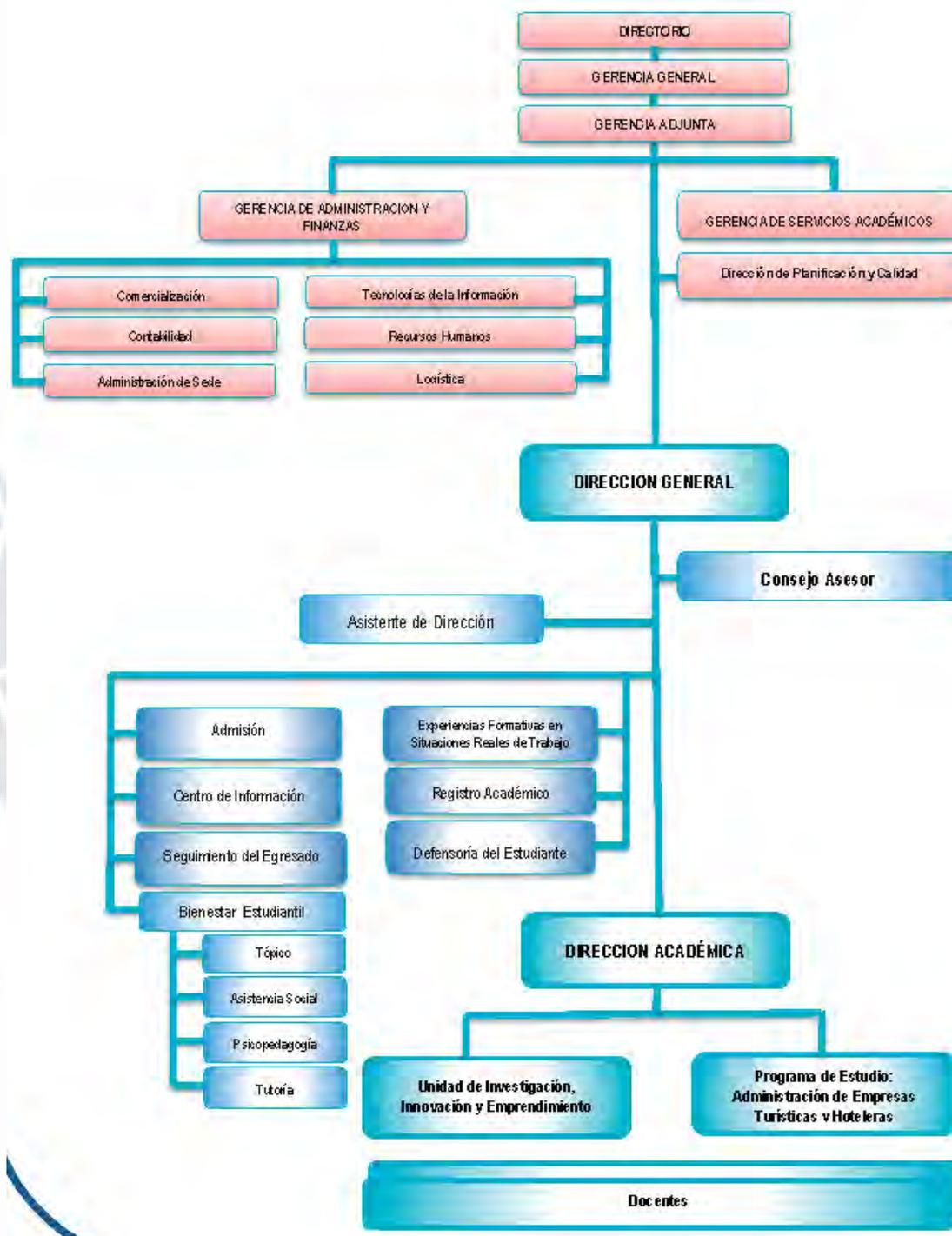


Figura 24. Organigrama propuesto para IESTP Khipu de Cusco



Figura 25. Pilares de Responsabilidad Social propuesto para IESTP Khipu de Cusco

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades de IESTP Khipu de Cusco, en la gestión de recursos humanos, empiezan por la atracción y gestión de talento, donde, desde la Corporación Khipu S.A.C., viene desarrollando procesos de reclutamiento y selección óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo, buscando personas, que estén comprometidas, y con ganas de pertenecer a esta organización con fines educativos. Asimismo, para lograr sus 4 objetivos a largo plazo, la capacitación del personal gerencial, administrativo, y docentes académicos, viene a ser un objetivo de corto plazo, que potenciará las habilidades de cada colaborador. En este contexto, IESTP Khipu de Cusco, considera importante:

- Ubicar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en el momento adecuado.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores de puesto gerencial, administrativo y académico.
 - Identificar sucesores para puestos claves.
 - Disminuir la rotación de personal.
 - Fortalecer los programas de capacitación.

La motivación es de vital importancia, y la organización viene trabajando en esquemas de compensación económica variable. La motivación, no solo debe ser económica

sino debe ser acompañada, por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la Corporación Khipu S.A.C., propone aplicar el modelo desarrollado por la revista Forbes y Harvard Business Review (2014), en lo que respecta a salarios y beneficios, para la motivación de los colaboradores (ver Figura 26).



Figura 26. Modelo de motivación y expectativas de RRHH. Forbes y Harvard Business Review (2014)

7.7. Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando a la Alta Gerencia, las Gerencias, Departamentos, Área, staff de colaboradores administrativos, personal docente, y los stakeholders, en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2015). En ese sentido, IESTP Khipu de Cusco, propone las siguientes acciones:

- Planificar la estrategia al cambio.
- Conformar un equipo de mejora continua, con experiencia en coaching educativo.
- Comunicar la visión propuesta.
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad para optimizar recursos en la organización a nivel interno o en cada proyecto donde opera.
- Desarrollar proyectos de mejora continua de corto y largo plazo, partiendo de los 4 objetivos de largo plazo, propuestos en el presente Plan Estratégico.

7.8. Conclusiones

Se han determinado 12 objetivos de corto plazo realistas y cuantificables, que ayudarán al cumplimiento de los 4 objetivos de largo plazo. Para cada objetivo de corto plazo, se asignaron los recursos necesarios, que permitirán su cumplimiento, en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Así mismo, es importante, asignar un presupuesto financiero para cada recurso, además de un responsable, que supervisará su ejecución. Por otro lado, es muy importante, contar con colaboradores motivados, y líderes, con capacidad gerencial. Así mismo, en base a las estrategias retenidas, se han planteado, 6 políticas, factibles y controlables.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración de un planeamiento estratégico, se constituye en el proceso de analizar y controlar el cumplimiento de las estrategias, principalmente, por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son supervisadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En el proceso de evaluación se dan criterios de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. En ese sentido, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se propone responsables (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco principios básicos. El primero, consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo, está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control balanceado. El tercero, establece que se requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero de control, pues éste ayuda a comunicar y sensibilizar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto, señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones de gestión gerencial y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto, establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y demuestre que el tablero no

sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2013).

En este sentido, el tablero de control balanceado, considera cuatro perspectivas: aprendizaje interno y crecimiento organizacional, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es el motor impulsor de los cuatro y refleja los conocimientos y habilidades que IESTP Khipu de Cusco, posee tanto para desarrollar sus servicios, así como para aprender buenas prácticas educativas, y ejecutarlas en el corto plazo. En esta perspectiva, se busca lograr que el aprendizaje y el crecimiento de IESTP Khipu de Cusco, sea un factor que mejore las competencias de sus colaboradores, así como el uso de la tecnología sea un generador de valor en sus procesos operativos, la disponibilidad de información estratégica, asegure la eficiente toma de decisiones, y la creación de un clima organizacional, que afiance las acciones transformadoras del negocio que permita alcanzar los resultados esperados.

8.1.2. Procesos

Considerando el mercado al que se enfoca IESTP Khipu de Cusco y la satisfacción de las expectativas de los mismos, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se debe gestionar proyectos de mejora continua, que permita lograr servicios educativos innovadores, que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

8.1.3. Clientes

Para alcanzar los resultados financieros esperados, es importante que IESTP Khipu de Cusco pueda tener una mayor cantidad de alumnos satisfechos, con fin de asegurar la

fidelización en el corto plazo, además de alcanzar mejores expectativas en el sector educativo, en el que compete.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos, que aseguren maximizar los beneficios del negocio de IESTP Khipu de Cusco, que permita incrementar la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control, y no tablero de formulación. Con el tiempo, los 12 OCP, y el Tablero de Control Balanceado para el presente plan estratégico, pueden modificarse (ver Tabla 37). Algunos objetivos de corto plazo, pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado, es una herramienta que permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los 12 objetivos a corto plazo (OCP), lo que conduzca alcanzar los OLP, y por lo tanto la visión de la organización, en este caso IESTP Khipu de Cusco. En el presente Tablero de Control Balanceado, cada perspectiva, agrupa 3 OCP, lo que evidencia un interés organizacional transversal del IESTP Khipu de Cusco.

Tabla 37

Tablero de Control (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Aprendizaje Interno	OCP4.1 Al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los docentes fortalecer sus conocimientos académicos.	Capacitación docente	Número de docentes capacitados por escuela profesional/ Total de docentes	%	≥ 90%
Aprendizaje Interno	OCP4.2 Al 2024, incrementar la tasa de satisfacción de los alumnos en 50%, que garantice la conformidad con los requisitos de los alumnos, y otros beneficiarios.	Nivel de servicio académico	Número de alumnos satisfechos/ Total de alumnos	%	≥ 90%
Aprendizaje Interno	OCP4.3 Del 2025 al 2029, implementar por lo menos dos herramientas que, fortalezcan el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación.	Sistema de herramientas de aprendizaje	Número de herramientas de aprendizaje implementada/ Total de herramientas de aprendizaje	%	≥ 90%
Cliente	OCP2.1 Al 2023, el 15% de las empresas listadas en la región Cuzco, habrán contactado egresados mujeres del instituto, que ocupen cargo operativo, administrativo y supervisión.	Inserción laboral (mujeres)	Número de egresadas que laboran/ Total de alumnos egresados	%	≥ 90%
Cliente	OCP2.2 Al 2024, el 25% de las empresas listadas en la región Cuzco, habrán contactado egresados hombres del instituto, que ocupen cargos operativos, administrativo y supervisión.	Inserción laboral (hombres)	Número de egresados que laboran/ Total de alumnos egresados	%	≥ 3
Cliente	OCP3.3 Del 2026 al 2029, incrementar la tasa de matriculados en 15% anual.	Matriculados	Número de alumnos matriculados por semestre/ Total de alumnos	%	≥ 90%
Proceso Interno	OCP3.1 Al 2022, aperturar dos filiales, en las ciudades de Sicuani y Abancay (Escuela de Negocios).	Apertura de sede	Número de filiales aperturadas	%	≥ 15%
Proceso Interno	OCP3.2 Del 2023 al 2025, aperturar dos filiales, en las ciudades de Puno y Madre de Dios (Escuela de Turismo).	Apertura de sede	Número de filiales aperturadas	US\$	≥ US\$200
Proceso Interno	OCP3.3 Del 2026 al 2029, aperturar la Escuela de Turismo, en la ciudad de Lima.	Apertura de sede	Número de filiales aperturadas	Número	≥ 35%
Financiera	OCP1.1 Al 2023, incrementar la demanda de servicios educativos en 20% anual, que permita facturar US\$ 1.5 millones.	Demanda de alumnos	Facturación promedio por incremento de alumnos/Total facturación en el año/semestre anterior	US\$	US\$ 1.5 MM
Financiera	OCP1.2 Al 2026, implementar 3 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 30%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2 millones.	Apertura de nuevas carreras	Facturación promedio por alumnos matriculados en nueva carrera profesional en el semestre actual /Total facturación en el semestre anterior	US\$	US\$ 2 MM
Financiera	OCP1.3 Del 2027 al 2029, implementar 2 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 40%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2.5 millones.	Apertura de nuevas carreras	Facturación promedio por alumnos matriculados en nueva carrera profesional en el semestre actual /Total facturación en el semestre anterior	US\$	US\$ 2.5 MM

Capítulo IX: Competitividad de IESTP Khipu de Cusco

El presente capítulo, describe el análisis competitivo en donde se encuentra IESTP Khipu de Cusco, que le permita, ser más competitiva. A partir de estos resultados, incursionar en posibles clústeres en su provincia o región, inclusive a nivel país.

9.1. Análisis Competitivo de IESTP Khipu de Cusco

El concepto de competitividad surgió después de varias propuestas e historias de pensamientos que permitieron ir delimitando varios de los aspectos en un concepto complejo de explicar. Entre los cuales se encuentran los economista clásicos como Adam Smith, y David Ricardo con su Ley de la Ventaja Comparativa; economistas marxistas como Karl Marx con su obra Capital, Max Weber con la obra Capital, Socialismo y Democracia. En el campo de la administración Alfred P. Sloan con la obra My years at General Motors, y Peter Drucker con The age od discontinuity presentaron como hacerlo competitivo. Robert Solow recalcó la importancia de conocimiento, la innovación tecnológica y la educación en su obra Technical change and aggregate production function. Nicholas y Negroponte y otros economistas reformularon el concepto del “conocimiento” en 1995 (D’Alessio, 2015).

Michael Porter fue quien integró las propuestas que a lo largo de los años ha ido tomando forma hasta presentar el modelo “Diamante de la Competitividad” presentado en 1990 su obra “The competitive advantage of nations”, definiendo la competitividad como la que utiliza un país sus recursos humanos, económicos y naturales. A partir del cual, se presentaron dos teorías económicas fundamentales entre la tradicional y la moderna, y los principales estudios reconocidos mundialmente presentados por el World Economic Forum [WEF] y el International Institute for Management Development [IMD] (D’Alessio, 2015).

Los estudios presentados por el IMD exponen anualmente el ranking de competitividad nacional a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona sus recursos y capacidades para incrementar el bienestar de sus habitantes. La medición y análisis se

realizan mediante cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. El análisis del IMD 2018 desde un enfoque único de los países para ser competitivos, se presenta en tanto como una herramienta y como objetivo de la política económica. Las cinco principales economías más competitivas del mundo fueron Estados Unidos en primer lugar, seguido por Hong Kong, Singapur, los Países Bajos y Suiza.

Por su parte, CENTRUM PUCP compartió los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 del Institute for Management Development (IMD) el cual ubica al Perú en el lugar 54 en una muestra de 63 países, una posición mejor respecto al año 2017 (ver Figura 27).

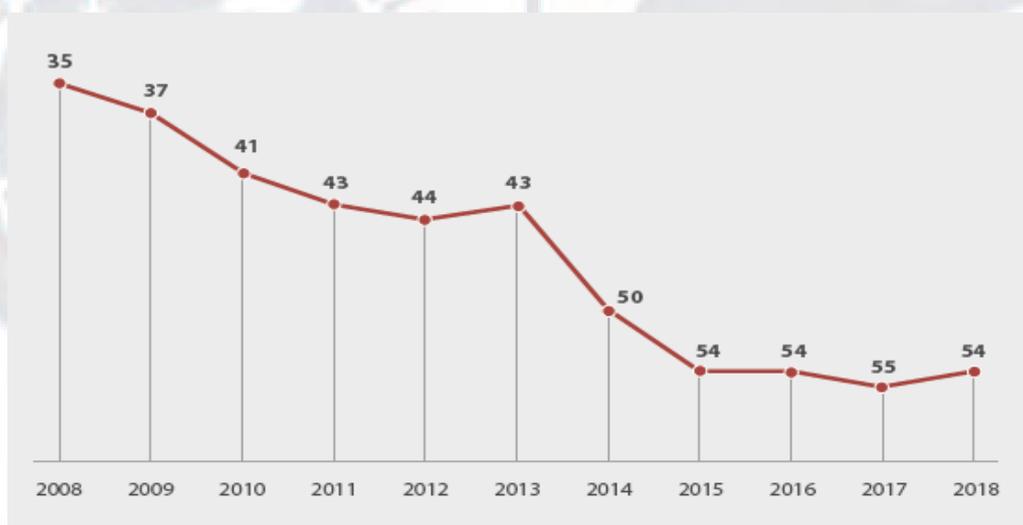


Figura 27. Evolución de Resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

La posición del Perú que ha mejorado en los últimos años, es producto de resultados mixtos. Los aspectos en los que se mejora, en relación a los otros países del estudio son: Empleo, Política Fiscal, Legislación para los Negocios, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Infraestructura Básica, Salud y Medio Ambiente y Educación. Las deficiencias con menores puntos, en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: Economía Doméstica, Comercio

Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social.

El pilar Eficiencia en los Negocios es el que presenta resultados más favorables, como se aprecia en la Figura 28, explicada por una mezcla de resultados; continua existiendo una alta preocupación sobre los bajos niveles de Productividad y Eficiencia en los negocios, factor que cae dos posiciones y llegó al puesto 60, sin embargo, se ha mejorado ligeramente en cuatro factores: Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales y Actitudes y Valores. El comparativo de resultados desde el 2008 indica que dentro de los factores que abarca este pilar, el que ha mostrado peores resultados fue Productividad y Eficiencia, el cual se convierte en un tema relevante a mejorar, seguido de Prácticas Gerenciales, Mercado Laboral y Finanzas.

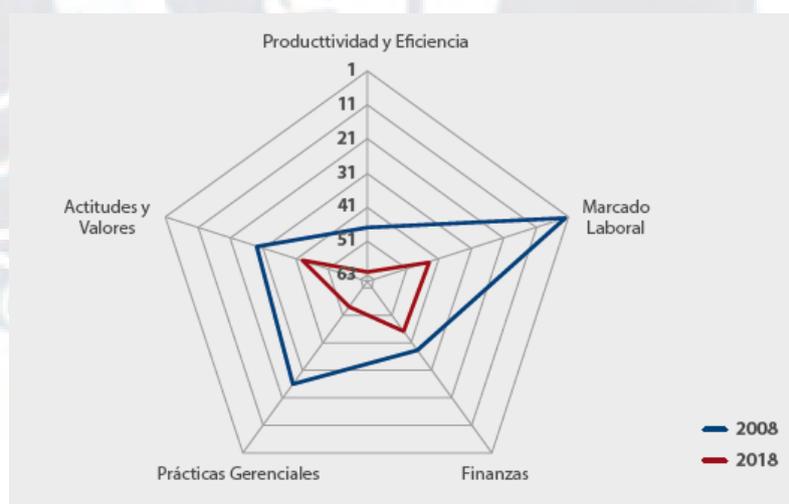


Figura 28. Evolución de Resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

World Economic Forum (WEF) presentó el Informe de Competitividad Global 2018 con nueva estructura y ranking no comparable con los informes presentados en años anteriores, la nueva versión buscó responder a los desafíos del cambio tecnológico y la 4ta Revolución Industrial. Se agrupó el análisis en 12 Pilares de la competitividad agrupados en cuatro categorías: Entorno habilitante, Capital humano, Mercados y Ecosistemas e

Innovación. El Perú alcanzó el puesto 63 entre 140 economías, el cuarto lugar en Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe, detectando la principal fortaleza del país en la Estabilidad Macroeconómica, y en el que se encuentran las principales debilidades en indicadores de los pilares: Instituciones, Infraestructura, Educación, Mercado Laboral y Capacidad de innovación (ver Figura 29).

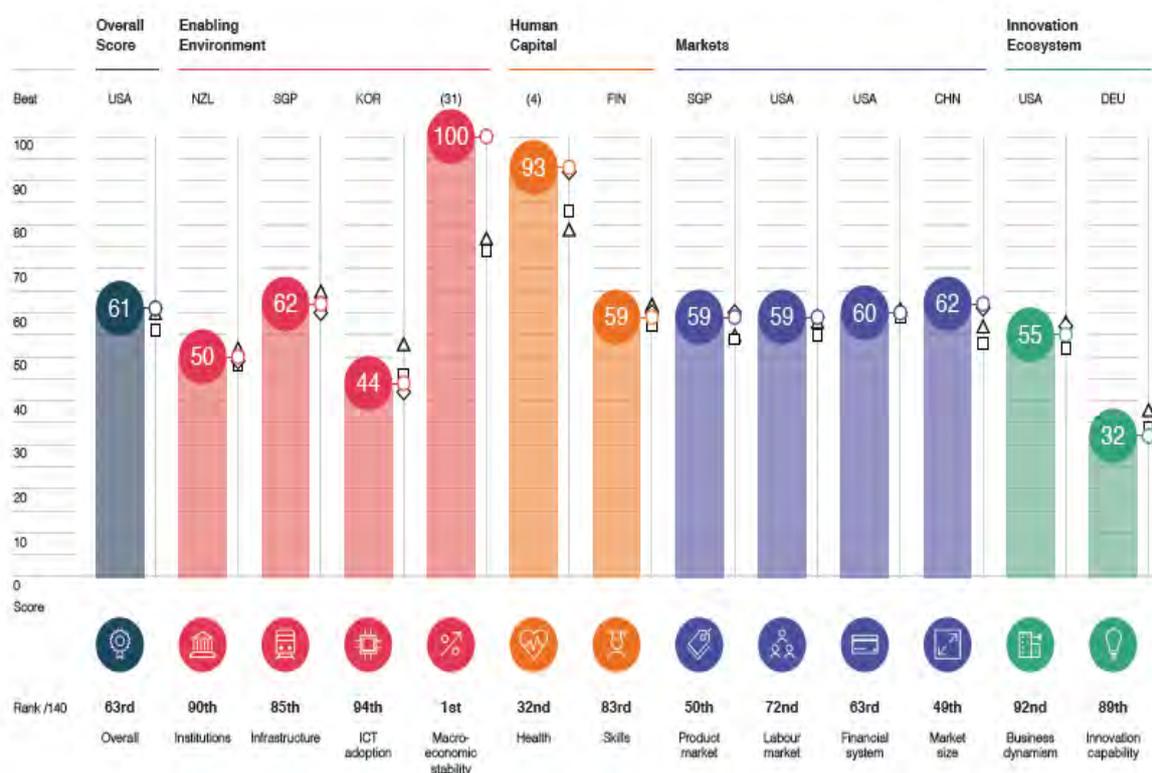


Figura 29. Perfil del Perú según Resultados de Competitividad 2018 de la World Economic Forum

Tomado de WEF – ICG 2018. Centro de Desarrollo Industrial (2018). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/PERFIL_PERU2018.pdf

Ante los resultados mostrados en las publicaciones del IMD y WEF, el Perú mostró un ligero avance; sin embargo, aún se encuentra en una situación mundial desfavorable competitivamente, por tanto, el Instituto Khipu Cusco, deberá enfrentar su posicionamiento, en el sector donde opera, frente a estas expectativas futuras. Ante la mejor posición de factores de empleo, política fiscal, legislación para los negocios, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, actitudes y valores, salud y medio ambiente, entre otros; IESTP Khipu

de Cusco cuenta con las condiciones óptimas para enfrentar y desarrollar sus acciones en aprovechamiento de estos factores. Asimismo, los factores que demostraron menores resultados fueron Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social, los mismos que IESTP Khipu de Cusco puede enfrentar con sus estrategias de objetivos de corto y largo plazo, dinamizando el sector de la economía a través del consumo masivo y sus actividades de desarrollo sostenible. Es así que de acuerdo al Código de Buen Gobierno Corporativo, tendrá las bases para potencializar sus fortalezas, enfatizar aún mayor la automatización de sus procesos de producción, mayor inversión en productos digitales y tecnológicas; así como invertir en la capacitación de su fuerza laboral.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de IESTP Khipu de Cusco

IESTP Khipu de Cusco ha mostrado posicionarse en el sector educativo en la provincia de Cuzco, debido al dinamismo de sus carreras profesionales que ofrece, y la preocupación que tiene la Dirección General, por brindar un servicio educativo de calidad, en las 2 sedes, con las que cuenta en la actualidad, y que le permiten atender la demanda. Entre las ventajas competitivas que posee IESTP Khipu de Cusco, se encuentran:

- Posicionamiento en el sector de educación superior.
- Oferta de varias carreras profesionales.
- Contar con dos sedes.
- Oportunidad de bolsa de trabajo al egresado.
- Capacidad e infraestructura operativa y tecnológica eficiente.
- Personal docente contratado bajo exigencias académicas.
- Costos de enseñanzas accesibles.
- Fortalecimiento en programas de emprendimiento.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de IESTP Khipu de Cusco

En la provincia de Cuzco, el sector de educación superior, se encuentra principalmente clústeres, que atienden a una determinada demanda con preferencias y recursos similares, de esa manera se identifican los siguientes:

- **Clúster Educación de Institutos Superiores**, entre los cuales se encuentran los institutos de enseñanza tecnológica, productiva, artística, entre otros. Estas instituciones ofrecen una educación superior alternativa a la educación técnica - universitaria, el cual imparte educación en un período de tiempo menor a una técnico- universitaria, ofrece ciertos beneficios, como: carnet medio pasaje, acceso a la biblioteca central, entre otros. Si se trata de instituciones privadas, éstas aún ofrecen menores precios que las universidades privadas, con una alternativa mejor de horarios de clase.
- **Clúster Educación Universitaria Pública-Privada**. Este clúster se encuentra conformado por los subsectores del sector público y privada. Estas instituciones se encuentran reguladas por la SUNEDU, y se encuentran en alineamiento con la reforma universitaria de la Ley N° 30220. Si bien cuentan con mayor prestigio y demanda que la educación superior de institutos, éstas se subdividen a su vez en universidades estatales, con fines de lucro y sin fines de lucro. Independientemente de sus beneficios financieros, deben estratégicamente coordinar en temas de interés común como las exigencias de calidad de todo el público universitario, incentivar proyectos de investigación y desarrollo, y brindar la calidad de los docentes exigidos por estándares de normas educativas.
- **Clúster Educación Pre-Universitaria**. Como consecuencia de una educación de calidad y exigencia de la educación secundaria, nace el subsector de preparación

pre universitario, destinado hacia aquellos alumnos que no cuentan con el desarrollo total de sus habilidades para enfrentar una carrera superior. Puesto que la educación secundaria, no alcanza los niveles adecuados de eficiencia existe un nicho de mercado considerable en preparación de acuerdo a la demanda de carreras universitarias. Si bien es cierto, existen alianzas de accesibilidad para el ingreso directo a ciertas instituciones, el rol y temática de ellos debería ser tema de consenso y coordinación con el clúster de universidades para la preparación general y no específica seleccionándolo por cada instituto o universidad.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres mencionados requerirán estrategias conjuntas que, permitan alcanzar mayor nivel de competitividad, a nivel de su provincia o región, y convertirse en un fuerte cimiento para su incursión, a nivel país. En ese contexto, se proponen los siguientes aspectos:

- Exigencia y cumplimiento de la malla curricular en la etapa de evaluación de ingreso a la educación superior o valoración de un promedio adecuado. Caso contrario, brindar los servicios educativos, hasta alcanzar el nivel promedio en conocimiento general.
- Fortalecer la inversión en programas de investigación y emprendimiento.
- Fortalecer y ampliar la infraestructura operativa y tecnológica.
- Desarrollar carreras técnicas y profesionales, acorde al mercado laboral, donde compite.
- Implementar estándares de normas internacionales en materia de gestión de la calidad educativa (ISO 21001:2018).

9.5. Conclusiones

El análisis competitivo y las ventajas competitivas del entorno donde opera el IESTP Khipu de Cusco, permitieron revisar indicadores de competitividad a nivel país. Debido a la

reforma educativa, en el que afronta el actual gobierno, debe garantizar el compromiso y esfuerzo de los principales clústeres a fin de alcanzar las metas en alineación al Plan Bicentenario, brindando una educación superior de calidad, independientemente, si es impartida en institución pública o privada.

Asimismo, la interacción oportuna y eficiente de los actores del sector educativo superior en la provincia de Cuzco, permitirá analizar los indicadores de gestión educativa, y establezcan medidas correctivas para alcanzar niveles de competitividad del IESTP Khipu de Cusco.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente y último capítulo cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para IESTP Khipu de Cusco, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo (D'Alessio (2015).

Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable elaborar el resumen en un cuadro denominado Plan Estratégico Integral (ver Tabla 38), resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes.

10.2. Conclusiones Finales

- Existe una oportunidad importante para introducir nuevos servicios educativos en la región Cuzco, considerando que es una de las regiones con un alto potencial en recursos económicos y turísticos, que dinamizan la actividad empresarial; y por ende la necesidad de contar con mayor número de profesionales y técnicos.

- Dentro de las principales fortalezas identificadas del IESTP Khipu de Cusco, se encuentran las siguientes: (a) demanda de alumnos titulados en puestos de trabajo y negocios propios, (b) respaldo de la imagen institucional por su permanencia y crecimiento en el mercado por más de 30 años, (c) participación de los actores del sector productivo de la provincia para la actualización del plan de diseño curricular, y (d) solvencia financiera. Las principales oportunidades son las siguientes: (a) incremento de la oferta educativa para acceder al sistema educativo superior, (b) inversión en nuevos proyectos educativos de educación superior por parte del MINEDU, (c) incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado. Por otro lado, algunas de sus principales debilidades son: (a) falta de investigación, proyección social, innovación y capacitación en gestión de buenas prácticas educativas; y (b) falta articular el Diseño Curricular con el Proyecto Educativo Institucional. Como resultado del análisis FODA, se han encontrado más fortalezas a explotar con sus oportunidades, que amenazas a evitar con sus debilidades.
- Dentro de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico se puede identificar que el IESTP Khipu de Cusco, debe elaborar estrategias intensivas en el desarrollo de nuevos servicios (carreras profesionales en diversas modalidades).
- Las estrategias y acciones futuras de IESTP Khipu de Cusco, han sido propuestas, como resultado del análisis de la matriz PEYEA, el cual indica que la organización debe continuar con una posición agresiva, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos de las dos sedes, donde se imparte las carreras

profesionales, y cada una de las áreas de soporte, como: operaciones, comercial, recursos humanos y marketing.

- La cultura organizacional, los activos, las personas, los sistemas, el capital de trabajo, y los materiales son los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo las estrategias planteadas. La cultura y código de ética de IESTP Khipu de Cusco, y en general de toda la Corporación Khipu S.A.C., es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta, así como el compromiso con el desarrollo sostenible. El reto, se encuentra en la expansión geográfica, y en replicarlo hacia todos sus nuevos colaboradores.
- Los clientes (alumnos), tienen un alto nivel de exigencia académica que cumple con buenas prácticas en materia de: aplicación de malla curricular de las carreras que imparte, capacidad instalada y operativa, nivel académico del personal docente.
- Será importante la aplicación del presente Plan Estratégico que, permita implementar la visión, estrategias, planes, políticas, objetivos de largo y corto plazo, asegurando la sostenibilidad en los próximos 10 años.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico en IESTP Khipu de Cusco, para lograr ventajas competitivas en el sector de servicios educativos de educación superior no universitaria. La ejecución inmediata debe estar a cargo de la Alta Gerencia, Dirección General, y cada área orgánica directa con las que cuenta. Es relevante que se transmita a los futuros Gerentes o Director General, continuar con la ejecución del plan estratégico, cuidando las características del mercado y el desarrollo e innovación constante.

- La comunicación asertiva, será clave en todo el proceso del crecimiento del IESTP Khipu de Cusco, así como la confianza entre todos sus líderes, y el empowerment que deben transmitir a todos sus colaboradores. Se debe tener en cuenta, que el aprendizaje continuo en habilidades técnicas especializadas, pero también en habilidades blandas, permitirá que los colaboradores, fortalezcan sus competencias gerenciales, administrativas y académicas; con el uso de tecnología y actividades académicas en tiempo real.
- Para poder alcanzar cada uno de los objetivos de corto y largo plazo, es necesario brindar calidad de servicio académico. Aproximadamente un 50% del staff docente, tiene entre 35y 50 años, el gran potencial que representa este equipo de trabajo con experiencia profesional en el sector público y privado, y un mercado empresarial emergente asociado a la transformación digital de las organizaciones, debe saber aprovecharse, en la transmisión de conocimientos al alumno.
- La estructura e intervención del área de Marketing, y las demás áreas de la empresa son fundamentales tanto para atender y crear estrategias que satisfagan las exigencias de los alumnos, en materia de necesidades de aprendizaje, hacia su futuro de inserción laboral, con planes y modelos alineados a las estrategias propuestas y robustecidos con servicios internet en cada momento.
- El liderazgo de la Alta Gerencia, Dirección General y los mandos medios deben traer esfuerzos coordinados siempre. Los líderes deben formar continuamente líderes, y personal auto dirigido, que fomente la participación en todos los niveles, aplicando el liderazgo transformacional.

- La gestión de responsabilidad social y transparencia corporativa, y las iniciativas a favor del medio ambiente en Cusco y la macro región sur, deben estar presentes en cada una de las estrategias propuestas.

10.4. Futuro de IESTP Khipu de Cusco

IESTP Khipu de Cusco, es el único responsable de su futuro organizacional en los próximos 10 años, ello dependerá de que tan eficientemente gestione sus recursos con el componente tecnológico que es un medio de constante innovación dentro de la organización, para poder sostener su condición de líder en servicios educativos en el sector donde opera. Si la empresa continúa innovando en la oferta de servicios de carreras profesionales acorde a lo que requiere el mercado laboral, gestiona sus procesos internos optimizando recursos, realiza acciones en responsabilidad social, el futuro se visualiza promisorio para su crecimiento.

Si bien es cierto que, la situación económica se ha ido reactivando en los dos últimos años, existe aún mucha incertidumbre por la presente inestabilidad política del gobierno. En conclusión, el presente Plan Estratégico propuesto para el IESTP Khipu de Cusco, incrementará sus probabilidades de crecimiento para los próximos 10 años; sin embargo, deberá hacer frente a la coyuntura social, económica y política que afronta en la actualidad el país.

Misión "Promover un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación continua de las personas, y al desarrollo de la macroregión Sur, estableciendo buenas prácticas educativas de educación superior".	Visión Al 2029, ser el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado, consolidado y acreditado en la macro región sur del país, líder en formación de calidad, de profesionales técnicos y emprendedores.					Principios Cardinales 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presente 3. Contrabalanza de los intereses 4. Conservación de los enemigos Políticas P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos P2. Promover el trabajo en equipo P3. Fomentar el empleo P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones P5. Promover la excelencia operacional P6. Promover la responsabilidad social Valores • KAUSAY, esforzarse en el buen vivir, dar forma a un futuro mejor • MUNAY, el amor a la naturaleza, a uno mismo y al prójimo • AYNI, potenciar el talento colectivo con reciprocidad • YACHAY, disposición a aprender y reaprender • LLANKAY, estar comprometidos con el corazón y con la mente en el trabajo Código de ética • Luchar por la equidad y accesibilidad de todos los peruanos a la educación superior • Impulsar el desarrollo de la educación con fines éticos y por el bien del desarrollo humano del país; • Fomentar la excelencia, buscar calidad, y tomar decisiones con buena intención; • Respetar y hacer uso adecuado de las leyes vigentes y a favor de la educación; • Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto deshonesto; • Responsabilidad con el uso de información; • Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país; y • Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.	
	Intereses Organizacionales • Incrementar el número de egresados • Incrementar la rentabilidad • Incrementar el número de sedes • Contribuir al desarrollo de las comunidades de influencia • Mejorar la satisfacción y bienestar de los alumnos	OLP1. Al 2029, alcanzar ingresos por US\$ 2.5 millones. Al 2018, los ingresos fueron de US\$500,000.	OLP2. Al 2029, incrementar el número de egresados en 45%. Al 2018, el número promedio de egresado fue de 1,255.	OLP3. Al 2029, aperturar 5 filiales. Al 2018, solo se cuenta con la sede en el distrito de Cuzco y San Sebastián.	OLP4. Al 2025, implementar la certificación ISO 21001:2018. Re – certificarse al 2029 en gestión de calidad educativa.		
	Estrategias FO1.Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior privada (F2,O1,O2)	X	X	X			
	FO2. Fortalecer proyectos de inversión en educación en conjunto con inversionistas extranjeros (F3,F5,O1,O2)		X				
	FO3.Consolidar la participación de mercado en la región Cuzco, a través de aperturar 5 filiales (F7,O2,O5)	X		X	X		
	FO4.Desarrollar la educación universitaria virtual, como alternativa para la educación superior (F4,O1,O5)			X			
	DO1.Fortalecer la imagen del instituto, a través de buenas prácticas de responsabilidad social y transparencia corporativa (D7,O4,O5)	X	X	X			
	DO2.Desarrollar la gestión de compras programadas, y en volumen a nivel corporativo que, optimice costos logísticos (D6,O3,O4)		X	X			
	DO3. Establecer convenios con organizaciones nacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O2)	X	X				
	DO4. Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D1,D7,O2,O5)	X	X				
	FA1. Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias que permitan que alumnos escasos recursos económicos, adquieran oportunidades de educación profesional (F3,F5,A4,A5)		X	X	X		
	FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que incremente la capacidad instalada del instituto (F7,A4,A5)				X		
	FA3. Desarrollar programas de educación continua al equipo de docentes (F2,F6,A1)						
	DA1. Fortalecer la estrategia comercial por carrera profesional, por ejemplo: actualización constante de malla curricular (D2,A5)	X	X	X			
	DA2. Desarrollar la creación de programas de tutoría en gestión proyectos de emprendimiento para alumnos, brindada por profesionales con experiencia. (D2,D4,A1,A4)	X	X				
DA3. Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación (D7,A4,A5)	X	X					
Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva de proceso interno 4. Aprendizaje interno	OCP1.1 Al 2023, incrementar la demanda de servicios educativos en 20% anual, que permita facturar US\$ 1.5 millones.	OCP2.1 Al 2024, el 15% de las empresas listadas en la región Cusco, habrán contactado egresados mujeres del instituto, que ocupen cargo operativos, administrativo y supervisión.	OCP3.1 Al 2022, aperturar dos filiales, en las ciudades de Sicuani y Abancay (Escuela de Negocios).	OCP4.1 Al 2022, invertir en por lo menos 2 capacitaciones anual que permita a los docentes fortalecer sus conocimientos académicos.			
	OCP1.2 Al 2026, implementar 3 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 30%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2 millones.	OCP2.2 Al 2024, el 25% de las empresas listadas en la región Cusco, habrán contactado egresados hombres del instituto, que ocupen cargos operativos, administrativo y supervisión.	OCP3.2 Del 2023 al 2025, aperturar dos filiales, en las ciudades de Puno y Madre de Dios (Escuela de Turismo).	OCP4.2 Al 2024, incrementar la tasa de satisfacción de los alumnos en 50%, que garantice la conformidad con los requisitos de los alumnos, y otros beneficiarios.			
	OCP1.3 Del 2027 al 2029, implementar 2 nuevas carreras profesionales, que incremente la oferta en 40%, alcanzando en promedio, la facturación de US\$ 2.5 millones.	OCP2.3 Del 2020 al 2029, incrementar la tasa de matriculados en 15% anual.	OCP3.3 Del 2026 al 2029, aperturar la Escuela de Turismo, en la ciudad de Lima.	OCP4.3 Del 2025 al 2029, implementar por lo menos dos herramientas que, fortalezcan el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación.			
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Nota: Adaptado de «Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados» (p. 666), escrito por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Referencias

Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2012). *Estadísticas Universitarias*. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2009) *Cusco: Historia y Aspectos Culturales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco-01.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2014). *Mapa del departamento del Cusco*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2016). *Caracterización del Departamento de Cusco*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017). *Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017c). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial (2016). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario al 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica. [CONCYTEC]. (2016). *Gobierno aprueba política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado el 05 de enero del 2018, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- Consejo Nacional de Educación (2010). *Propuesta de Metas educativas e indicadores al 2021*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. CENTRUM Católica.
- D'Alessio, F., & Del Carpio, L (2011, Noviembre). *Productividad y Competitividad*. *Strategia*, 6(24), 49-53.

Diario Gestión (2016,06 de junio). *¿Por qué la economía peruana está desacelerada?*

Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>

Diario Gestión (2017). Ministerio de Educación: *“Nos tomará casi 20 años cubrir la brecha de infraestructura educativa en el Perú”*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/ministerio-educacion-tomara-20-anos-cubrir-brecha-infraestructura-educativa-peru-66209>

Diario El Comercio (2011, 10 de mayo). *El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina*. Recuperado de:

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>

Diario El Comercio. (2017,08 de setiembre). *BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018*. Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

Gobierno Regional de Cusco (2015). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*. Recuperado de https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/PEI-MCP_PEI2017-2019.pdf

Institute for Management Development (2018). *Ranking de Competitividad Mundial al 2018*.

Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2018/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Series Nacionales –*

Estadísticas – Economía. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Compendio Estadístico 2016*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Peruano de Economía (2017). *Estadísticas*. Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2001). *Conociendo Cusco*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0426/Libro.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Sumario Regional 2016*. Recuperado de:

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Marco Macroeconómico Multianual*

2017-2019. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Municipalidad Provincial de Cusco [MPC] (2013). *Plan de Desarrollo Provincial Concertado Cusco al 2021*. Recuperado de: <https://www.cusco.gob.pe/wp->

Ministerio de Educación (2017). Ley Universitaria | MINEDU. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/nota_02.php

Ministerio de Educación (2017). Ley Universitaria N° 30220. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Cusco: Harvard Business School. Recuperado de:

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Porter, M. (2015). *Ser Competitivo* Barcelona: Deusto. (Octava ed.).

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2016) *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Recuperado de:

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

SINEACE (2017). *Sistema Nacional de Evaluación – Acreditación y Certificación de Calidad Educativa*. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/>

SUNEDU (2017). *Historia de la Sunedu* | SUNEDU. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/historia/>

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

Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

World Intellectual Property Organization [SIN] (2017). *World Intellectual*

Property Indicators 2017. Recuperado de:

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2017.pdf

