



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL
APLICADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO
PRIVADO RED AVANSYS S.A.C.**

CÉSPEDES ROMERO, CARMEN DEL PILAR

LOZANO ALEJANDRO, NATALY LAURA

YALLICO HUAMÁN, DENNIS JESÚS

ASESOR:

REYNALDO BRINGAS

MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

2017

Resumen ejecutivo

Se ha elaborado el presente plan estratégico para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys S.A.C. de Lima, con el propósito de definir los objetivos estratégicos y las acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos, de esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, definir y estandarizar los procesos, procedimientos y políticas, ello genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno.

La elaboración del plan estratégico se llevó a cabo mediante una indagación cualitativa y cuantitativa, en la que se tomó como insumos, fuentes primarias como sistemas de información, bases de datos, libros, los mismos que sirvieron para evaluar la situación actual y plantear el escenario esperado.

Esta tesis presenta el plan estratégico que inició con generalidades e información de la empresa, se basó en el análisis de la industria, el análisis externo e interno, el análisis de la misión, visión y valores; concluyendo en la formulación de los objetivos y el diseño de las estrategias, finalmente se realizó la selección de las estrategias; teniendo como resultado final la evaluación de las estrategias propuestas.

PALABRAS CLAVE: plan estratégico, estrategia de negocio, educación, SIS, LMS, CRM.

Índice

Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas.....	vii
Introducción.....	ix
Capítulo I: Generalidades	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación del problema u oportunidad	2
1.3. Justificación del Proyecto.....	5
1.4. Objetivos generales y específicos.....	6
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	7
Capítulo II: La empresa	8
2.1. Antecedentes de la empresa	8
2.2. Descripción del negocio	10
2.3. Ciclo de vida del producto	12
2.4. Estructura organizacional de la empresa	15
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	16
Capítulo III: Formulación de misión ,visión y valores de la empresa	19
3.1. Misión.....	19
3.1.1. Misión actual de la empresa.....	19
3.1.2. Análisis de la misión actual.....	19
3.1.3. Matriz de la misión actual de la empresa.....	20
3.1.4. Matriz de la misión propuesta.....	21
3.1.5. Misión propuesta.....	22
3.2. Visión.....	22
3.2.1. Visión actual de la empresa.....	22
3.2.2. Análisis de la visión actual.....	22
3.2.3. Matriz de la visión actual.....	24
3.2.4. Matriz de la visión propuesta.....	25
3.2.5. Visión propuesta.....	26
3.3. Valores.....	26
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	26
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	26
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	27
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	27
Capítulo IV: Análisis Externo	29
4.1. Tendencias de las variables del entorno	29

4.1.1. Análisis Político Gubernamental – Legal.....	29
4.1.2. Análisis Económico.	31
4.1.3. Análisis Cultural.	36
4.1.4. Análisis Tecnológico.....	40
4.1.5. Análisis Ecológico.	51
4.2. Impacto en clientes / proveedores	53
4.3. Matriz de Evaluación De los Factores Externos EFE.....	62
Capítulo V: Análisis de la industria	70
5.1. Descripción de la industria (oferta) y del mercado (demanda)	70
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	72
5.2.1. Sustitutos.....	73
5.2.2. Potenciales Nuevos Competidores.	78
5.2.3. Potenciales de negociación de los clientes.	84
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.	90
5.2.5. Rivalidad entre los competidores.	93
5.3. Matriz de la atraktividad de cada una de las cinco fuerzas	96
5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria	99
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	100
Capítulo VI: Análisis Interno	102
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	102
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	107
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	108
6.4. Determinar las competencias de la empresa	109
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	110
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	113
Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	118
7.1 Diseño y formulación de estrategias	118
7.1.1 Matrices de formulación de estrategias.	118
7.1.1.1 Matriz FODA.	118
7.1.1.2 Matriz PEYEA.	123
7.1.1.3 Matriz Boston Consulting Group.	126
7.1.1.4. Matriz de la Gran Estrategia.....	129
7.1.1.5. Matriz Interna y Externa (IE).	133
7.2. Alcance y Planteamiento de los objetivos estratégicos.....	134
7.2.1 Objetivos estratégicos	135

7.2.2 Análisis de los objetivos estratégicos.....	136
Capítulo VIII: Selección de estrategias	138
8.1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE	139
8.2. Método de factores estratégicos claves	145
8.2.1. Criterios de Selección.....	145
8.2.2. Matriz de Selección.....	145
8.3. Método de Escenarios	147
8.3.1. Descripción de Escenarios.....	147
8.3.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	148
8.3.3. Descripción de la estrategia seleccionada.....	149
8.3.4. Descripción de estrategia contingente.....	150
Capítulo IX: Implantación de la estrategia.....	151
9.1. Mapa de la Estrategia.....	151
9.2. Objetivos según el mapa de la estrategia.....	153
9.3. Indicadores, metas iniciativas y responsables para cada uno de los objetivos	157
9.4. Presupuesto de cada una de las iniciativas	164
9.5. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	168
Capítulo X: Evaluación.....	169
10.1 Evaluación Cualitativa	169
10.1.1 Criterios de la evaluación.....	169
10.2 Evaluación Financiera de la estrategia	170
10.2.1. Proyección de Estados Financieros Históricos.....	172
10.2.2 Flujo de Efectivo (Situación actual y con la nueva estrategia).....	174
10.2.3 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	180
Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones	183
Conclusiones.....	183
Recomendaciones	184
ANEXOS.....	185
BIBLIOGRAFÍA	187
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	188

Índice de Figuras

FIGURA 1 CARRERAS POR ESCUELAS	11
FIGURA 2 CICLO DE VIDA DE AVANSYS	14
FIGURA 3 ORGANIGRAMA DE AVANSYS	15
FIGURA 4 MAPA NACIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS SUPERIORES	16
FIGURA 5 MATRICULADOS EN IEST Y CETPROS (2012 Y 2013)	18
FIGURA 6 NMC HORIZON REPORT EUROPE: EDICIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR 2015	41
FIGURA 7 10 TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS QUE TRANSFORMARÁN LA EDUCACIÓN	42
FIGURA 8 EXPECTATIVAS GENERADAS POR TECNOLOGÍAS EMERGENTES DE ACUERDO A GARTNER..	46
FIGURA 9 SITIO WEB DEL PROYECTO PLANEIA 2015 - 2021	52
FIGURA 10 IMPACTO EN EL USO DE RECURSOS.....	53
FIGURA 11 OFERTA EDUCATIVA EN LIMA	70
FIGURA 12 DEMANDA DE CARRERAS IEST POR RUBRO (POBLACIÓN DE 15 A 29 AÑOS DE EDAD CON ESTUDIOS SUPERIORES TÉCNICOS, POR GRANDES GRUPOS DE CARRERAS TÉCNICAS, 2011 (PORCENTAJE).....	71
FIGURA 13 MODELOS DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS	72
FIGURA 14 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES	85
FIGURA 15 PROVEEDORES DE AVANSYS	90
FIGURA 16 CADENA DE VALOR DE AVANSYS	106
FIGURA 17 CICLO COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	110
FIGURA 18 MATRIZ PEYEA	125
FIGURA 19 REPORTE DEL PROGRAMA BECA 18 DE PRONABEC.....	126
FIGURA 20 MATRIZ BCG (CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN) DE AVANSYS	128
FIGURA 21 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	131
FIGURA 22 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	133
FIGURA 23 MAPA ESTRATÉGICO.....	152

Índice de Tablas

TABLA 1 MATRIZ DE LA MISIÓN ACTUAL.....	20
TABLA 2 MATRIZ DE LA MISIÓN PROPUESTA.....	21
TABLA 3 MATRIZ DE LA VISIÓN ACTUAL	24
TABLA 4 MATRIZ DE LA VISIÓN PROPUESTA	25
TABLA 5 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	27
TABLA 6 LINEAMIENTO DE VISIÓN, VALORES Y MISIÓN.....	28
TABLA 7 LINEAMIENTO DE VISIÓN, VALORES Y MISIÓN DISGREGADA	28
TABLA 8 TASA DE DESEMPLEO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PERIODO ENERO-SETIEMBRE, EN PORCENTAJE)	34
TABLA 9 IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES.....	53
TABLA 10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	64
TABLA 11 PERÚ-MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015.....	75
TABLA 12 ANÁLISIS DE LOS SUSTINTUTOS.....	77
TABLA 13 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL	84
TABLA 14 ANÁLISIS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	89
TABLA 15 ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	92
TABLA 16 COMPETENCIA EN SECTORES AFINES*.....	95
TABLA 17 ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	96
TABLA 18 ATRATIVIDAD DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	99
TABLA 19 MATRIZ MPC	101
TABLA 20 INDICADORES DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	107
TABLA 21 INDICADORES DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	107
TABLA 22 INDICADORES DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO	107
TABLA 23 INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL.....	108
TABLA 24 BENCHMARKING	109
TABLA 25 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y VALORES	112
TABLA 26 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI.....	114
TABLA 27 MATRIZ FODA.....	118
TABLA 28 MATRIZ PEYEA.....	124
TABLA 29 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	129
TABLA 30 CRECIMIENTO DE LOS MERCADOS	130
TABLA 31 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	137
TABLA 32 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE	139
TABLA 33 MATRIZ DE SELECCIÓN	146
TABLA 34 COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS CON ESCENARIOS	148
TABLA 35 INDICADORES, METAS INICIATIVAS Y RESPONSABLES PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS	157
TABLA 36 PRESUPUESTO DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS.....	164
TABLA 37 PRESUPUESTO POR ÁREA	167
TABLA 38 ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICOS (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES)	172
TABLA 39 PROMEDIO DE RESULTADOS HISTÓRICOS ANUALIZADOS (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES)	173
TABLA 40 FLUJO DE CAJA SIN LA ESTRATEGIA CONSERVADOR (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES) .	174
TABLA 41 FLUJO DE CAJA CON LA ESTRATEGIA CONSERVADOR (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES) 175	175

TABLA 42 FLUJO DE CAJA SIN LA ESTRATEGIA PESIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES).....	176
TABLA 43 FLUJO DE CAJA CON LA ESTRATEGIA PESIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES)	177
TABLA 44 FLUJO DE CAJA SIN LA ESTRATEGIA OPTIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES)	178
TABLA 45 FLUJO DE CAJA CON LA ESTRATEGIA OPTIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES).....	179
TABLA 46 VAN MARGINAL ESCENARIO CONSERVADOR (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES))	180
TABLA 47 VAN MARGINAL ESCENARIO PESIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES).....	180
TABLA 48 VAN MARGINAL ESCENARIO OPTIMISTA (EXPRESADOS EN MILES DE SOLES)	181

Introducción

Las familias están experimentando un cambio de mentalidad en torno a la educación superior, dominada básicamente por las universidades de diversa índole, pero cada vez son más los interesados en seguir una carrera técnica, una demanda que ha empezado a dinamizar este mercado.

Si bien entre el 2013 y 2014, hubo una reducción en el número de alumnos matriculados en Institutos Tecnológicos y Pedagógicos Privados de 363,000 a 361,000, el año pasado se empezó a recuperar a casi 400,000 estudiantes ante una campaña más agresiva de estas instituciones educativas.

Para este año la apuesta de los institutos será mucho más ambiciosa y buscará captar más mercado dado el nuevo marco legal que esperan se apruebe.

Por ende, las instituciones de educación superior empiezan a planificar sus estrategias, que permitan tener una visión del escenario esperado.

Adicionalmente, los cambios tecnológicos, económicos, científicos relacionados a la globalización y a las comunicaciones, demandan retos para la educación del presente siglo, por ello se propone el siguiente plan estratégico de acuerdo a la siguiente estructura:

Se inicia el proyecto de investigación describiendo las generalidades: los antecedentes del sector, la determinación del problema u oportunidad, la justificación del proyecto, los objetivos, alcances y limitaciones; para luego ir al detalle de la información particular de la empresa: antecedentes, descripción del negocio, estructura organizacional y la situación de mercado y financiera de la industria.

Se analizó la visión, misión y valores actuales y se evaluó nuevas propuestas para llegar al alineamiento estratégico de la visión, misión y valores.

Luego se detalla el análisis externo, las tendencias de las variables del entorno (análisis político gubernamental, económico, cultural, tecnológico y ecológico), el impacto en clientes y proveedores y de esta manera podemos concluir en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.

Ello constituye la base para realizar el análisis de la industria: descripción de la oferta y demanda, las cinco fuerzas de Porter, la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas, el análisis del grado de atractividad de la industria y la matriz del perfil competitivo.

En el análisis interno se detalla la descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa, sus indicadores, el benchmarking, se determina la competencia, para así identificar y determinar las ventajas competitivas de la empresa y concluir en la Matriz de la Evaluación de los Factores Internos - EFI.

En la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, se diseñó y formuló las estrategias y se plasmó en las matrices de formulación de estrategias (FODA, PEYEA, BCG, matriz de la gran estrategia), se plantean, definen y analizan los objetivos estratégicos.

Posterior a ello se seleccionaron las estrategias a través del método de factores estratégicos claves y el método de escenarios.

Se concluye con la implantación de la estrategia, en el Figura del mapa de la estrategia, luego se detallan los objetivos, indicadores, metas, responsables, presupuesto y cronograma.

Finalmente se realiza una evaluación cualitativa y financiera de la estrategia propuesta final del presente estudio. Las áreas estratégicas propuestas contribuyen a que la gerencia alcance sus objetivos organizacionales, logrando una gestión exitosa, basada en la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, así como en la operatividad e integración de los servicios educativos con calidad y responsabilidad hacia todos los interesados.

Por lo mencionado, se considera que el presente plan estratégico se convierte en un valioso aporte que contribuirá al éxito de la organización, el compromiso de alumnos, docentes y administrativos y la colaboración activa de los socios y socios estratégicos del Instituto de Educación Superior Red Avansys S.A.C.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Con el transcurrir de los años, la Educación Superior se ha consolidado como un medio por el cual el individuo se desarrolla a nivel profesional y personal, que no solo contribuye al crecimiento propio del estudiante sino que también involucra a otros agentes y en mayor medida al desarrollo del país.

La situación hoy en día en el ámbito institucional educativo compromete aspectos pedagógicos, administrativos, organizativos, relaciones institucionales, entre otros. Y las instituciones u organizaciones que se encargan de impartir la Educación Superior rigen su propuesta de gestión bajo ciertos lineamientos que están establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La definición de Proyecto Educativo Institucional según Capella (2000), señala que es una herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo desarrollado en las escuelas/liceos y le otorga identidad.¹

Es importante mencionar también la definición plasmada por el Ministerio de Educación del Perú, a la cual define como un instrumento de planeación estratégica de mediano plazo de la Institución Educativa que ayuda a la comunidad educativa a innovar los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos, asimismo permite conducir y orientar la vida institucional²

¹ ALCAIDA, Lourdes. “Estilos de Gestión según género en el diseño de Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2002. p. 56

² CHÁVEZ, Helenn. **Presentación del Proyecto Educativo Institucional, avances en educación**. [en línea]. Lima: Ministerio de Educación del Perú. [citado 02 de julio del 2016]. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/>

Por ende, conociendo estas dos descripciones se puede establecer la importancia de este instrumento para las instituciones educativas ya que mejora la gestión y las prácticas para alcanzar un nivel de calidad de excelencia en Educación Superior.

Cabe añadir que en un contexto global, las instituciones educativas a nivel mundial están en búsqueda de la calidad educativa debido a las exigencias del entorno, y sucede con mucho más ímpetu en países con economías más desarrolladas. Países como Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, Japón, Dinamarca, Francia, Canadá, etc. ofrecen una mejor Educación Superior y esto se demuestra en el último ranking académico del mundo (ARWU)³, esto también tiene relación a su ubicación geopolítica, en el cual la influencia de la ubicación geográfica y el entorno físico en el que se encuentra ejercen sobre la organización educativa.

En líneas generales, se puede decir que la calidad de la educación es importante en estos días y que tanto la eficiencia de las operaciones internas y de la gestión de cada institución educativa conllevan a que dichas instituciones de Educación Superior se mantengan competentes y orientadas hacia la excelencia.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En el marco legal la Constitución Política señala en el artículo 13 que “La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana” además el artículo 51 indica sobre las universidades e institutos que: “Las instituciones universitarias, así como los institutos, escuelas y otros centros que imparten Educación Superior pueden ser públicos o privados y se rigen por ley específica.”, en materia de calidad se rigen por la SINEACE. Estas evaluaciones desde el año 2006 tiene carácter voluntario, pero en el nuevo proyecto de

³ Academic Ranking of World Universities. Ranking Académico de las Universidades del Mundo 2015 [en línea]. [citado 02 de julio del 2016]. Disponible en: <http://www.shanghairanking.com/es/ARWU2015.html>

ley 4605/2014 modifica el artículo 12 dándole carácter obligatorio y temporal (duración de 7 años).

Según indica el actual ministro de educación Jaime Saavedra: “Siempre se ha dicho que la educación es prioritaria. Pero la realidad de Perú es que se ha conformado con poco y hace mucho que la educación en el país no está donde debe estar. Perú es un país que ha crecido, pero sigue teniendo una educación de país pobre, muy por debajo de México, Brasil o Chile. La evidencia es tangible. La valoración social y económica de la carrera docente en el Perú es muy baja; en Chile y Costa Rica, esa valoración social es el doble. En Corea, el triple. Y eso a pesar de que en los últimos tres años el salario docente ha crecido en 20%. No se crece para invertir en educación, sino que se requiere invertir en educación para sostener el crecimiento”⁴.

En el 2013 la Empresa Editora El Comercio (EEC) decidió sumar una nueva área al grupo económico: la educación, con la adquisición del Instituto Peruano Alemán, hoy Avansys. Empezando así su carrera por convertirse en uno de los actores más importantes del sector educativo en el país.

En adición de la participación substancial del Grupo El Comercio, el International Finance Corporation (IFC), parte del Banco Mundial, a través de un aporte de capital de US\$ 3 millones 750 mil adquirió el 20% de las acciones de Proyectos Educativos Integrales del Perú (PEIP), de la cual Vigenta Educación (empresa subsidiaria del Grupo El Comercio) es titular del 76% de acciones, mientras que el 4% restante lo tiene Salcantay Education Found.

Julio Noriega, Gerente Central de Estrategia y de Desarrollo de Negocios del Grupo El Comercio precisó que tienen planes de tener 12 institutos y 3 universidades en los próximos 7 a 10 años. Con esta operación, la empresa se valoriza en US\$ 18 millones 750 mil

⁴ SAAVEDRA, Jaime. “Pensemos en el Perú del futuro” En: **El Comercio**. [en línea]. 14-03,2015 [citado 02 de julio del 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/pensemos-peru-futuro-jaime-saavedra-noticia-1797516>

y adicionalmente el IFC se compromete a invertir un monto no menor de US\$ 25 millones en los próximos tres años para el desarrollo de parte del referido plan de negocios. IFC se compromete a realizar esta inversión e intentará mantener ese 20%, pasado ese límite ellos decidirán si deciden seguir invirtiendo o se diluyen en el accionariado, comentó Noriega, quien destacó que siempre estuvo entre los planes del grupo tener un socio estratégico. Y la elección de IFC se dio por la experiencia que tiene en el sector educación que le permite a su vez mejorar su gobierno corporativo.

Pero los planes de inversión son aún más ambiciosos, ya que se tiene previsto desembolsar más de US\$ 300 millones para el desarrollo del plan de negocios de los próximos 10 años, monto que será aportado por todos los socios. Tenemos previsto los montos de inversión por año para desarrollar un número de institutos y universidades al año. Por ahora se está negociando varios terrenos para las nuevas apuestas, que se ubicarán tanto en Lima como en provincia. Sabemos dónde queremos ir los siguientes cuatro, donde irá el foco del esfuerzo, agregó Noriega, quien resaltó que buscan ir a un público B y C⁵.

El problema principal identificado en la organización es: la falta de una estrategia de negocios que fortalezca el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys S.A.C.

Las causas que originaron el problema principal son:

- ❏ Los procesos y procedimientos no están estandarizados.
- ❏ Existe una alta rotación del talento humano de Avansys.
- ❏ No se cuenta con una acreditación en calidad educativa.
- ❏ Calidad educativa en desarrollo y construcción.

⁵ “Vigenta Educación se asocia con IFC del Banco Mundial en área educativa” En: **Gestión**. [en línea]. 24-06,2014 [citado 02 de julio del 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/vigenta-educacion-se-asocia-ifc-banco-mundial-area-educativa-2101120>

El presente el plan estratégico impulsará a Avansys a tomar decisiones acertadas que le permitan garantizar el éxito de consolidarse como una institución de educación de alta calidad en el País y con miras a tener esta consideración a nivel mundial.

1.3. Justificación del Proyecto

Las razones por el cual el mencionado proyecto amerita su ejecución, son:

- ☞ En el aspecto metodológico, porque al realizar el diseño del plan estratégico 2017 - 2019 para Avansys y posteriormente su aplicación, posibilitará mejorar sustancialmente métodos, técnicas y procedimientos tanto en el aspecto académico y administrativo y así llegar a lo que Ray Davis llama “Cambio Planeado”, que es cambio que se diseña e implementa en forma ordenada y oportuna en anticipación de los eventos futuros.
- ☞ En el aspecto práctico u operativo, la ejecución del presente proyecto se justifica porque la estructuración y la aplicación del plan estratégico 2017 - 2019 en la institución denominada Avansys, permitirá que la referida institución mejore sustancialmente sus procesos tanto administrativos y fundamentalmente los académicos; posibilitando de esta manera que la institución en referencia brinde un servicio de calidad a sus clientes internos y externos; de esta manera se llegará a lo que John Chambers denomina la “Sinergia Organizacional”, en la que dos o más subsistemas que trabajan juntos para producir más que el total de lo que podrían producir solos.
- ☞ En el aspecto institucional, el diseño y la aplicación del plan estratégico 2017 – 2019 en Avansys y fundamentalmente la implementación y aplicación de los planes operativos, tácticos y estratégicos permitirán que la indicada institución mejore sustancialmente sus procesos académicos y administrativos y consecuentemente logre en primera instancia la diferenciación empresarial y posteriormente la competitividad organizacional; logrando así lo que Robert Kotick llama la “Fortaleza Organizacional” que es una habilidad o

capacidad que permite a una organización concebir e implementar sus estrategias pertinentes y contextualizadas.

☞ En el aspecto social, el mejorar sustancialmente los procesos académicos y administrativos de Avansys, con la aplicación del plan estratégico 2017 - 2019, permitirá brindar a los estudiantes un servicio educativo de calidad, lo que a la postre significará una formación profesional de excelencia, que posteriormente posibilitará que los profesionales egresados de Avansys se inserten fácilmente a la sociedad y desde el lugar que se encuentren contribuyan eficaz y eficientemente al desarrollo y progreso de la sociedad; de esta manera llegar a lo que Robbins llama “La Administración de Calidad”, que es una filosofía de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys S.A.C. para el periodo 2017 - 2019, que sustente el desarrollo de acciones orientadas a la mejora de la calidad y una futura acreditación.

Objetivos Específicos / Organizacionales:

1. Mantener la utilidad de la empresa
2. Conquistar la participación del mercado.
3. Promover el crecimiento de la empresa
4. Crear una reputación de calidad.
5. Aumento de productividad y servicio.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcance:

El plan estratégico busca determinar los objetivos y estrategias necesarios para la mejora de la calidad que permitan al Instituto de Educación Superior Avansys acreditarse y establecerse entre los líderes de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos.

El presente plan estratégico, se basa en el modelo integral de administración estratégica de Fred R. David, que comprende tres etapas importantes: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. De acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Desarrollar la declaración de la misión, visión y valores de la empresa.
2. Ejecutar una auditoría externa e interna.
3. Establecer los objetivos a largo plazo.
4. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias.
5. Implementar estrategias: temas de administración.
6. Implementar estrategias: temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D, y temas de MIS.
7. Medir y evaluar el desempeño.

Limitaciones:

1. La información financiera de las Instituciones de Educación Superior que son competencia no es pública y se maneja con confidencialidad.
2. Sólo se puede revisar la información financiera de la razón social Avansys desde el 2014, ya que antes funcionaba con la razón social “IPAL - Instituto Peruano Alemán”.

Capítulo II: La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

La Institución Tecnológica Privado Peruano Alemán (IPAL) fue fundada por los hermanos Peláez Bardales (Eduardo Peláez Bardales y Mario Gabriel Peláez). Ambos dueños también de la Universidad de la Amazonía Mario Peláez Bazán (UPB). En marzo del 1983 los hermanos Peláez Bardales decidieron establecer una escuela de Educación Superior como alternativa técnica profesional para jóvenes egresados de secundaria que no podían entrar a las universidades. El nombre del Instituto en aquel entonces se debe a que era un tributo de admiración y reconocimiento a la nación Germana y en homenaje a los ancestros de parte de la línea materna de los fundadores.

A principios de los 90's la institución establece un campus en Lima centro, esto es, en la Av. Uruguay 514, adquisición que se completó en el 2004. Al cabo de dos años después se decide lanzar la carrera de Mecánica. De esa forma ya en una época de expansión inicial se establece lanzar cursos de extensión profesional. Asimismo el servicio se extiende y entre el 2011 al 2012 se lanzan 7 carreras, se inicia el proceso de certificación, se adquiere una licencia para lanzar una universidad y se firma un convenio con el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), el programa Beca 18.

En el 2013, El Grupo El Comercio (líder en el sector de comunicaciones con presencia en medios impresos, TV y portales web) da a conocer su compromiso de entrar al sector educativo para elevar la calidad de la misma y por el compromiso que tiene con el país, adquiere el Instituto Peruano Alemán (IPAL) que por ese tiempo ya cumplía 30 años en el mercado ofreciendo 14 carreras técnicas profesionales; 8 programas de Extensión Educativa dirigido a alumnos de colegios; y 3 programas de Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO); y que ya contaba con 3 mil estudiantes, siendo uno de los 20 institutos más importantes de todo el país.

Adicionalmente en ese mismo año, se contrató a GFK Perú, empresa de Investigación de Mercados y Opinión Pública, para que realice un estudio sobre el posicionamiento, la percepción y análisis de la marca “IPAL” en el mercado educativo; y con la nueva gerencia general y la asesoría de Futurebrand (Empresa consultora de marcas e imagen corporativa) para poder evaluar si se requería un cambio de imagen o un cambio total. El resultado de la investigación fue la necesidad de renovar totalmente la imagen del instituto que desea transmitir el Grupo El Comercio.

El 6 de Febrero del 2013, se relanzó el cambio de la marca a “Avansys”, la cual plantea una nueva propuesta en educación técnica superior para el país. La transformación de Avansys señala la búsqueda de consistencia entre la visión institucional: formar una nueva generación de profesionales altamente capacitados para trabajar en el desarrollo del Perú, y cómo esta se refleja en el nuevo diseño de su marca. La visión del grupo y el propósito instituido es del transformar la vida de los alumnos emprendedores a través de una educación integral que mejore su empleabilidad. En ese sentido, el nombre de Avansys proviene de la modificación de avances y avanzar aludiendo a la conexión con lo informativo y lo educativo. El avance como imagen de progreso está en línea con la idea de “ir para adelante” que define las expectativas de los alumnos.

Las características de Avansys fueron establecidas para que se muestre con una personalidad moderna, inteligente, positiva e inclusiva. Una organización que tiene como foco (centro) fundamental a los alumnos en el (centro del) proceso educativo y lo acompaña durante su ciclo de vida ofreciéndoles a los docentes soporte académico, infraestructura y equipamiento de alto estándar. Un cambio que implicó movimientos en imagen, modelo académico y renovación de infraestructura, en el cual fue necesaria la inversión de US\$5 millones para transformarlo en el nuevo Instituto de Educación Superior Tecnológico Avansys.

2.2. Descripción del negocio

Unidad de negocio: Educación Superior

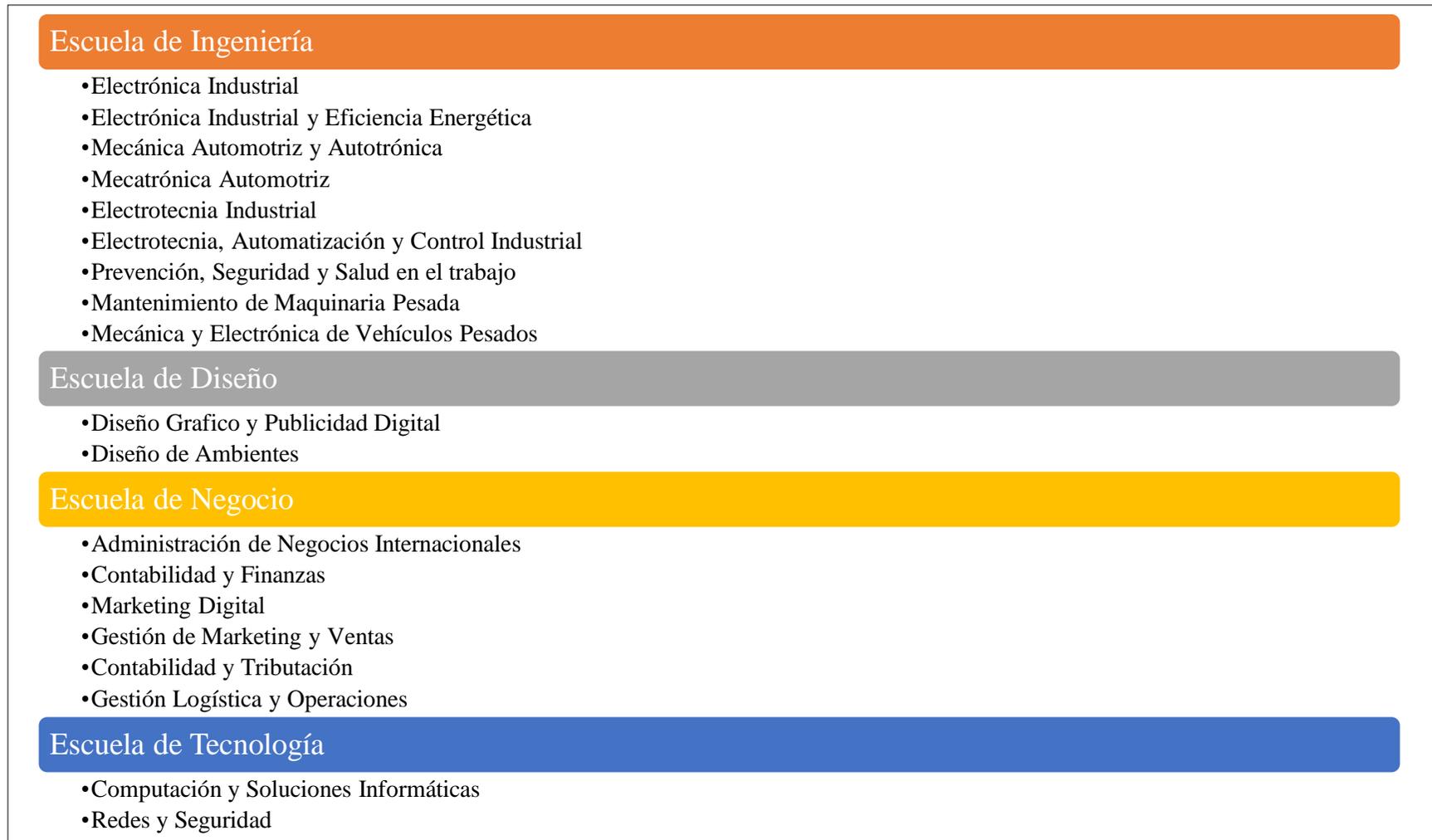
Avansys se gesta con el propósito de poder brindar a todos los peruanos un mejor presente y futuro mediante una propuesta de educación técnica profesional de calidad accesible para todos los jóvenes peruanos.

La institución ofrece carreras técnicas orientadas a jóvenes de NSE (nivel socioeconómico) C y D entre 16 a 25 años con pensiones promedio de S/.400 y carreras que tienen una duración de tres años. Actualmente cuenta con 6 mil estudiantes aproximadamente.

Las carreras que ofrecen están orientadas a sectores como minería, construcción, gas, tecnología y retail. Para ello tienen convenios para prácticas pre profesionales con empresas e instituciones como: Ferreyros, Scania, Gildemeister, Euroshop, Iza Motors, Lidercon Perú, Inka Farma, Hospital Daniel Alcides Carrión, Coney Park, Cámara Alemana, Gobierno Regional del Callao, El Comercio y Ernesto Leyva Consultores.

Las carreras profesionales técnicas que ofrecen se encuentran enmarcadas dentro de las siguientes escuelas:

Figura 1 Carreras por Escuelas



Fuente: Elaboración propia

2.3. Ciclo de vida del producto

Todo producto o servicio cumple un ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y decadencia) que exige cursos de acción diferentes para cada etapa, desde su introducción al mercado, hasta que se discontinúa ante caídas irremontables de la demanda.

Entender en qué etapa está cada producto ayudará a enfocar mejor las estrategias detalladas en el plan estratégico⁶:

1) Etapa de introducción: Cuando un producto o servicio aparece por primera vez en el mercado suele tener un arranque lento en las ventas, mientras se da a conocer y encuentra a sus consumidores. A la inversión para su desarrollo y producción, deben adicionarse los recursos para posicionarlo en el mercado y sostener los primeros tiempos, hasta que se alcance la rentabilidad.

Claves de marketing: investigar el mercado, contemplar necesidades de clientes en el desarrollo (características, formato, packaging), establecer relación con canales de distribución, fijar precios adecuados, definir posicionamiento, dar a conocer la existencia del producto, lograr que el mercado objetivo lo pruebe (muestras, promociones).

2) Etapa de crecimiento: Si el producto tiene aceptación en el mercado, responde a una necesidad y logra vencer las barreras iniciales, se pasa a una etapa de crecimiento en el que las ventas se multiplican y la rentabilidad comienza a hacerse visible. La inversión se debe enfocar en aprovechar al máximo el crecimiento, respondiendo a la demanda.

Claves de marketing: publicitar producto, dar respuesta a la demanda creciente, reforzar posicionamiento, ajustar relación con canales de distribución, realizar retoques a producto teniendo en cuenta respuesta del mercado (características, formato, packaging,

⁶ Expertos de la Comunidad. **Ciclo de vida de productos: claves para hacer marketing.** [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] HTML, Disponible en: <http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing>

precios), establecer relación con consumidores, buscar caminos para sostener el crecimiento (productos complementarios o relacionados, exportación, franquicias, etc.).

- 3) Etapa de madurez (o estancamiento):** Cuando un producto alcanza su apogeo, las ventas dejan de crecer y, aunque pueden mantenerse elevadas por períodos extensos, comienza a perfilarse la saturación del mercado y probable caída futura. La rentabilidad suele ser la más alta, ya que el producto tiene amplio conocimiento y aceptación, sin que deban realizarse esfuerzos adicionales para su venta. El foco debe estar puesto en extender esta situación e invertir en nuevos desarrollos, para anticiparse al descenso de las ventas.

Claves de marketing: lanzar variantes (sabores, envases, versiones segmentadas, etc.), realizar ofertas y promociones con el objetivo de sostener las ventas, revisar posicionamiento, ajustar precios, negociar con canales de distribución, reducir inversión en publicidad, lograr fidelidad de clientes.

- 4) Etapa de decadencia:** Todo producto, por exitoso que sea en algún momento, llega a un punto en que comienza a decaer. Así descenden las ventas y la rentabilidad. Puede ocurrir por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, nuevos productos en el mercado u otras modificaciones en el contexto. La atención debe estar puesta en una salida planificada y la sustitución por otros productos de la cartera.

Claves de marketing: minimizar inversión, sostener fidelidad de clientes, mantener relación con canales, planificar momento y forma de discontinuar producto.

La transformación de la marca Avansys, permite ubicar a la empresa y todos los productos ofrecidos por la misma en una etapa de relanzamiento, que busca modernizar la educación técnica superior con orientación al logro de la empleabilidad de los alumnos. A continuación se muestra el Figura del ciclo de vida de Avansys:

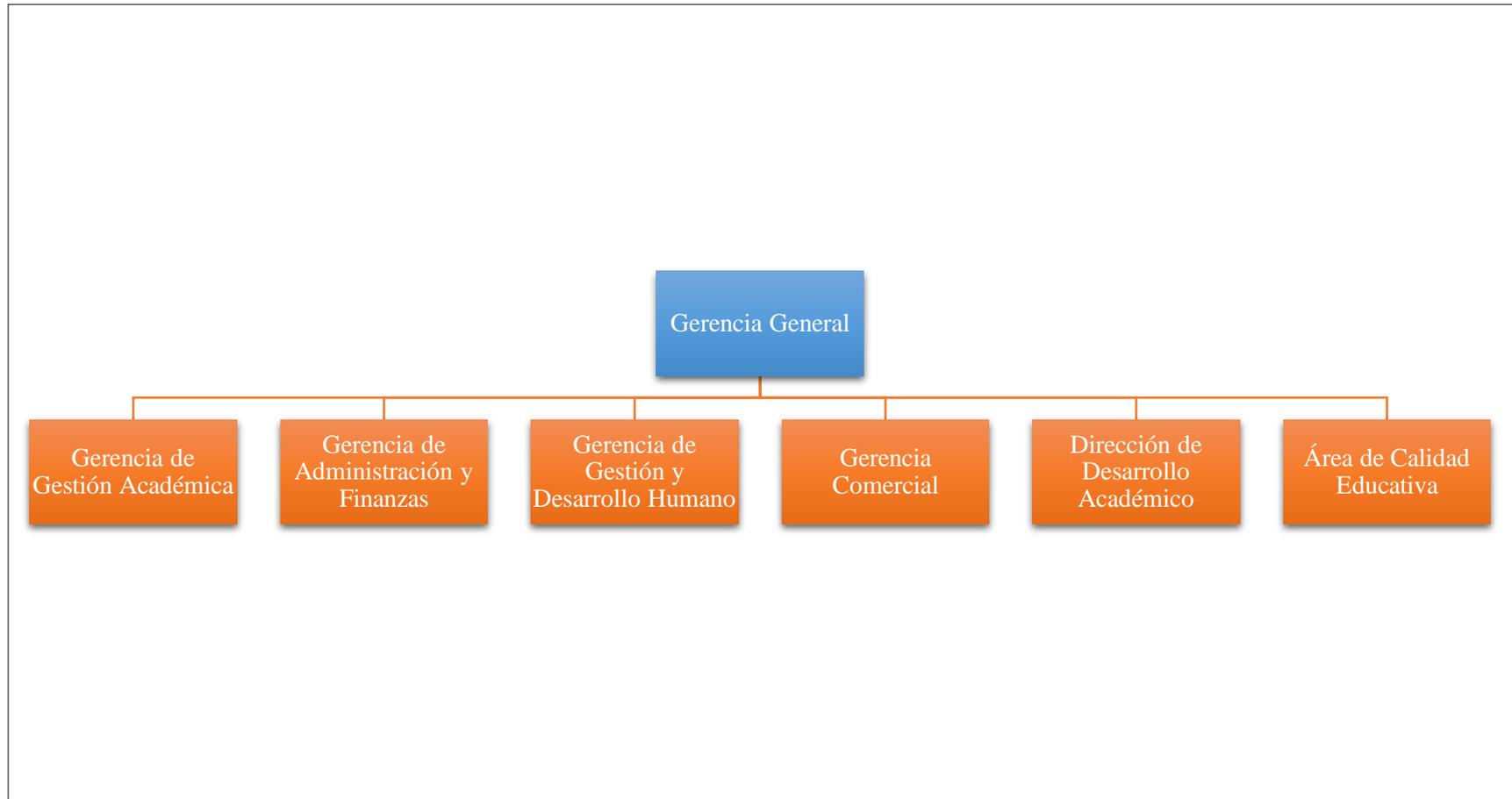
Figura 2 Ciclo de vida de Avansys



Fuente: Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional de la empresa

Figura 3 Organigrama de Avansys

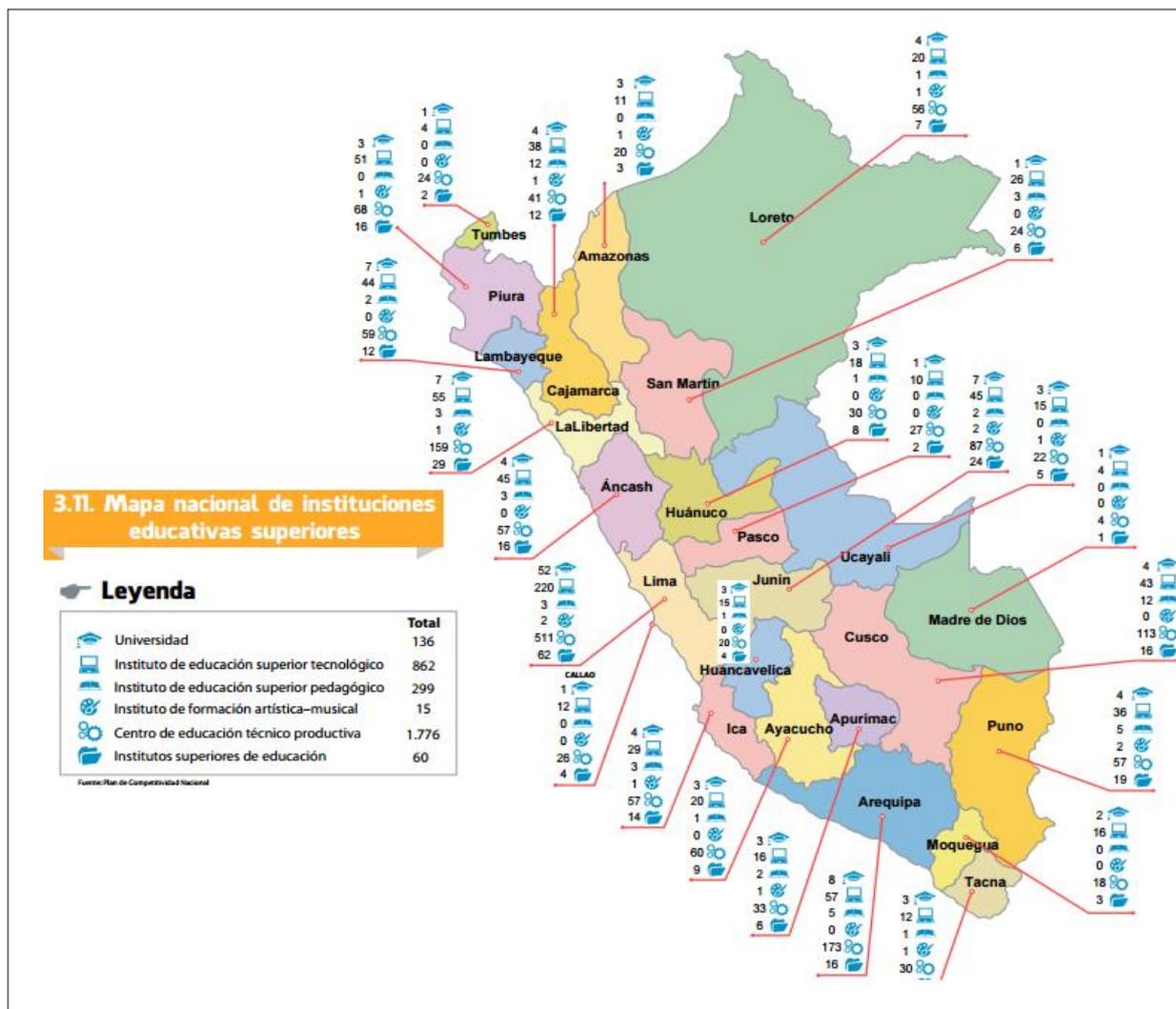


Fuente: Organigrama Avansys (Diciembre 2016)

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

Uno de los rubros de la educación superior en el Perú es la educación técnica, existen 862 Institutos Superiores Técnicos (IST) ⁷ distribuidos en todo el territorio nacional:

Figura 4 Mapa Nacional de Instituciones Educativas Superiores



Fuente: MINEDU (diciembre 2016)

Estos Institutos de Educación Superior Tecnológicos se encuentran divididos en 455 Institutos Superiores Tecnológicos Privados y 407 Institutos Superiores Tecnológicos

⁷ Ministerio de Educación - Dirección General de Educación Técnico Productiva y Superior Tecnológica y Artística – DIGESUTPA. **Mapa nacional de instituciones educativas superiores** [en línea] [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://destp.minedu.gob.pe/index.php>

públicos⁸, cuya diferencia radica en su sus gestiones institucionales, siendo ambas reguladas por el Ministerio de Educación.

Avansys se encuentra dentro de la clasificación de Institutos de Educación Superior Tecnológico Privados.

De los dos tipos de Institutos de Educación Superior Tecnológicos: privados y públicos, 455 son institutos privados y 407 públicos, esta diferencia radica principalmente en que el Estado es titular de los IST Públicos, en cambio los IST Privados poseen autonomía administrativa y económica; pero ambas se rigen por la aprobación del ministerio de Educación. Avansys se encuentra dentro de la clasificación de Institutos de Educación Superior Tecnológico Privado.

Por lo que se puede observar, que hay una cierta preferencia cultural por los estudios universitarios antes que los superiores no universitarios y los criterios para elegir las carreras técnicas según un estudio publicado en el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) son⁹:

- A. La relación con gustos y habilidades (79.5%)
- B. Demanda Laboral (32.7%)
- C. Buena Remuneración (25.3%).

Las matrículas de los Institutos Tecnológicos bordean alrededor de los 350 soles mensuales a diferencia de sus sustitutos más cercanos como son las universidades que tiene una escala de pensión de los 250 soles hasta los 3,500 soles mensuales.

Los programas ofrecidos en institutos suelen costar menos que los de las universidades. Sin embargo, se debe ser riguroso al evaluar el centro de estudios, se debe

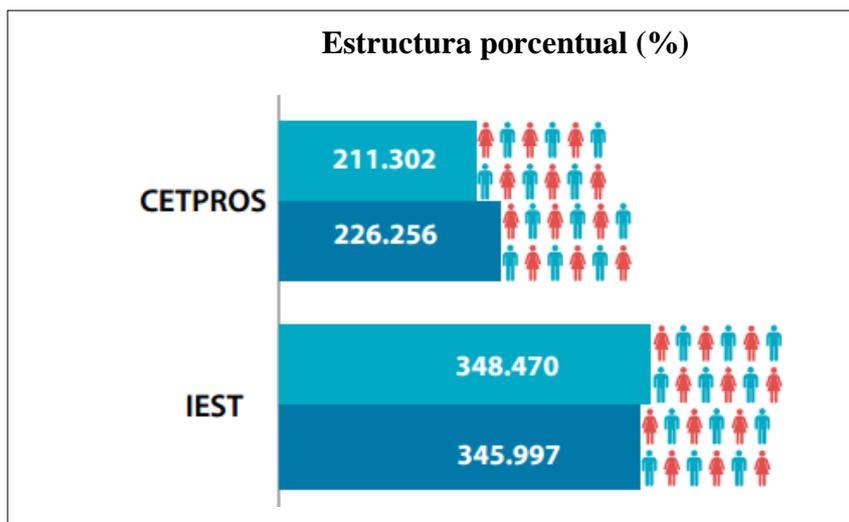
⁸ Ministerio de Educación - Dirección General de Educación Técnico Productiva y Superior Tecnológica y Artística – DIGESUTPA. **Mapa nacional de instituciones educativas superiores** [en línea] [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://destp.minedu.gob.pe/index.php>

⁹ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) **Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana – 2011** [en línea]. Lima: 2011 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://juventud.gob.pe/media/publications/PrincipalesResultadosENAJUV2011.pdf>

tener en cuenta aspectos como las acreditaciones académicas, la calidad de la plana docente, la tasa de empleabilidad de los egresados, entre otros indicadores.

El crecimiento de universidades particulares con pensiones bajas y los Centros de Educación Técnicos Productivo (CETPRO's) se encuentran tomando el mercado de los institutos tecnológicos.

Figura 5 Matriculados en IEST y CETPROS (2012 y 2013)



Fuente: MINEDU (diciembre 2016)

La diferencia principal entre los CETPRO's y los Institutos Tecnológicos son las carreras y el tiempo de Estudio, las carreras de los CETPRO's te preparan para una vida laboral inmediata con costos muy bajos y hasta gratuitos en caso el estado sea el dueño.

A diferencia de los Institutos Tecnológicos el cual el rango mínimo de estudios es 2 años (técnico) y 3 años (profesional técnico) y te proporciona una carrera con un oficio más especializado.

El mercado nacional de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos se mantiene constante y los ingresos junto con el crecimiento de la población son un aliciente para considerar que el negocio de la educación tiene mucho mercado aún por explotar.

Capítulo III: Formulación de misión, visión y valores de la empresa

3.1. Misión

3.1.1. Misión actual de la empresa.

La misión actual de Avansys es: “Empleabilidad: El Perú los necesita, nosotros los formamos”.

3.1.2. Análisis de la misión actual.

La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir, es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. En un artículo escrito por Campbell y Yeung se enfatiza que el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la organización y sus empleados.

Según Fred R. David, la misión debe contener 9 componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento, la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.¹⁰

La misión actual de Avansys contiene algunos de los componentes, por ende se propone otra misión que si logra contener los 9 componentes, las características que debe tener la misión, y alcanza reflejar cuál es el negocio y cuál es su prioridad, transmite el objetivo principal de la organización (lograr la empleabilidad), no sólo a sus clientes externos (los alumnos) sino también es un gran motivo para que sus colaboradores se esfuercen día a día en ofrecer un servicio de alta calidad para lograr los profesionales que el Perú necesita.

¹⁰ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 47.

3.1.3. Matriz de la misión actual de la empresa.

A continuación la evaluación de los elementos de la misión actual:

Tabla 1 *Matriz de la misión actual*

MATRIZ DE LA MISIÓN			
“Empleabilidad”			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?		x	Porque es breve, no es clara, ni específica.
¿Define el punto de referencia central?	x		Define el punto de referencia central: la empleabilidad. Ello quiere decir que el cumplimiento de la misión se evalúa de acuerdo al número de egresados de Avansys que se encuentran laborando.
¿Logra el compromiso de los miembros de la UE (Unidad estratégica)		x	Sólo alcanza la identificación de los clientes externos: alumnos.
¿Compromete y logra lealtad de lo relacionado?		x	Porque la meta de lograr la empleabilidad no genera el compromiso de los colaboradores.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	x		Enfatiza cómo cada persona vinculada con Avansys tiene el foco en el alumno y cada uno tiene la capacidad de aportar a formar a los profesionales que el Perú requiere.
¿Es realista y posible?	x		Es realista porque al ofrecer una educación de calidad, se logrará que los alumnos sean empleables y logren sacar adelante el país.
¿Es consistente?		x	Por la corta descripción no describe específicamente el objetivo.
¿Está difundida interna y externamente?	x		Sí, dentro de las instalaciones de la organización, en los eventos, plenarios, sitios web y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Matriz de la misión propuesta.

A continuación la evaluación de los elementos de la visión propuesta, que logra contener la mayoría de los criterios evaluados.

Tabla 2 *Matriz de la misión propuesta*

MATRIZ DE LA MISIÓN			
“Empleabilidad, el Perú los necesita nosotros los formamos con una educación superior de alta calidad”			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?	x		Porque transmite de forma clara y firme el objetivo organizacional, todos somos parte de preparar y formar los profesionales que el Perú necesita.
¿Define el punto de referencia central?	x		Define el punto de referencia central: la empleabilidad. Ello quiere decir que el cumplimiento de la misión se evalúa de acuerdo al número de egresados de Avansys que se encuentran laborando.
¿Logra el compromiso de los miembros de la UE (Unidad estratégica)	x		Todos los alumnos, colaboradores, socios se identifican con contribuir a mejorar nuestro país, Perú.
¿Compromete y logra lealtad de lo relacionado?	x		La meta de contribuir a formar los profesionales que el Perú necesita logra generar la lealtad y el compromiso de los socios, colaboradores y alumnos.
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	x		Enfatiza cómo cada persona vinculada con Avansys tiene el foco en el alumno y cada uno tiene la capacidad de aportar a formar a los profesionales que el Perú requiere.
¿Es realista y posible?	x		Es realista porque al ofrecer una educación de calidad, se logrará que los alumnos sean empleables y logren sacar adelante el país.
¿Es consistente?	x		Es coherente con el core del negocio: la educación. Su objetivo es diferenciarse, por la calidad de educación brindada y así formar mejores profesionales.
¿Está difundida interna y externamente?	x		Sí, dentro de las instalaciones de la organización, en los eventos, plenarios, sitios web y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Misión propuesta.

Empleabilidad, el Perú los necesita nosotros los formamos con una educación superior de alta calidad.

3.2. Visión

3.2.1. Visión actual de la empresa.

Formar una nueva generación de profesionales altamente capacitados con tecnología de punta para trabajar en el desarrollo del Perú.

3.2.2. Análisis de la visión actual.

La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros quieren que ésta sea, o llegue a ser, y para que sea válida debe basarse en tres elementos: Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real, una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello y finalmente una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.¹¹

El método utilizado para la formulación de la visión es el descrito en el libro Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones, que indica que: cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esta coherencia se puede asegurar si:

1. Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés.
2. Describe una condición futura.
3. Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias.
4. Ofrece un enfoque

¹¹ MATILLA, Kathy. **Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas**. Primero Edición. Barcelona: Editorial UOC, 2009.p 75.

5. Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos¹².

De acuerdo con los intereses del Grupo El Comercio al que pertenece Avansys, se considera oportuno para este Plan estratégico evaluar la visión actual de Avansys con miras de encontrar una visión que connote un propósito inspirador y que proyecte una imagen positiva ante los stakeholders principales.

¹² CHIAVENATO, Idalberto & ARAO, Sapiro. **Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones**. Segunda Edición. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Elsevier Editora Ltda , 2010. p 77.

3.2.3. Matriz de la visión actual.

A continuación la evaluación de los elementos de la visión actual:

Tabla 3 *Matriz de la visión actual*

MATRIZ DE LA VISIÓN			
Formar una nueva generación de profesionales altamente capacitados con tecnología de punta para trabajar en el desarrollo del Perú.			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	x		Si, está formulada por líderes que conocen a fondo la filosofía, expectativas y necesidades de la compañía.
¿Está definida en el tiempo?		x	No menciona un rango de tiempo específico
¿Es integradora?	x		Sí, concentra al público objetivo y la posibilidad de salir al mercado con empleo contribuyendo al desarrollo de la sociedad peruana.
¿Es amplia y detallada?		x	No, porque es corta y se concentra en la capacitación.
¿Es positiva e inspiradora?		x	No porque solo busca la formación de técnicos para buscar el desarrollo del Perú más no hay un elemento que destaque sobre las demás instituciones.
¿Es realista y posible?	x		Si se convierte en una meta realista y posible, que sólo requiere de un esfuerzo integrado
¿Es consistente?	x		Es consistente porque va de la mano con la misión que es la empleabilidad y los valores de la empresa.
¿Está difundida interna y externamente?	x		Sí, pero no logra llamar la atención y ser audaz o competitiva.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Matriz de la visión propuesta.

A continuación la evaluación de los elementos de la visión propuesta, que logra contener la mayoría de los criterios evaluados.

Tabla 4 *Matriz de la visión propuesta*

MATRIZ DE LA VISIÓN			
Ser la organización líder en Educación Técnica Superior, capaz de transformar alumnos a una generación de profesionales altamente capacitados comprometidos con el desarrollo del país.			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	x		Si, está formulada por líderes que conocen a fondo la filosofía, expectativas y necesidades de la compañía.
¿Está definida en el tiempo?		x	No, porque no tiene un límite de tiempo
¿Es integradora?	x		Sí, porque es lo que quiere ofrecer educación de calidad y generar agentes de cambio para contribuir al desarrollo del país.
¿Es amplia y detallada?	x		Sí, porque sin ser muy extensa involucra el cumplimiento de los principales indicadores de la organización
¿Es positiva e inspiradora?	x		Si, inspira a los personajes más importantes de Avansys: los alumnos y sus colaboradores.
¿Es realista y posible?	x		Si se convierte en una meta realista y posible, que sólo requiere de un esfuerzo integrado
¿Es consistente?	x		Es consistente porque va de la mano con la misión, valores y filosofía de la empresa.
¿Está difundida interna y externamente?		x	Todavía no, porque es una matriz propuesta

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Visión propuesta.

Ser la organización líder en Educación Técnica Superior, capaz de transformar alumnos a una generación de profesionales altamente capacitados comprometidos con el desarrollo del país

3.3. Valores

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial y son definidos como conceptos, costumbres, actuaciones o pensamientos que la empresa asume como norma o principios de conducta y que con esto se propone desarrollar sus ventajas competitivas, cuando una compañía como Avansys define posicionamiento estratégico competitivo está definiendo sus valores competitivos.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Los valores actuales de la empresa son:

1. Orientación al logro
2. Respeto
3. Honestidad
4. Trabajo en equipo
5. Foco en el alumno

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores en los que se basa Avansys son propios de una empresa en crecimiento, lo cual estaría establecido en el primer valor llamado “orientación al logro”, la cual les aseguraría una forma de conseguir sus objetivos.

Estos deberán lograrse con “Respeto y honestidad” enfocándose en el equipo interno con “Trabajo en equipo” y para los usuarios finales como los Alumnos es mostrarle la importancia que les corresponde con el valor “Foco en el alumno”.

De estos podríamos agrupar el respeto y la honestidad, ya que son consecuentes uno con el otro y no generaría mayor diferenciación y poder agregar un nuevo valor como “Compromiso de calidad” ya que en los requerimientos del estado es necesario estar alineados y se podría reflejar como una ventaja competitiva para Avansys.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Tabla 5 *Matriz Axiológica de Valores*

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES					
Valores	Accionistas	Colaborador	Cliente	Proveedor	Sociedad
Orientación al logro	X	X		X	
Respeto y honestidad	X	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X		X	
Foco al alumno		X	X		X
Compromiso de calidad			X		X

Fuente: Elaboración propia

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Una buena misión y visión, junto a los valores debe ser coherente, esta es una brújula infalible para cualquier miembro del equipo de una empresa o para cualquier miembro del mercado al que se expone esa empresa a la hora de tomar decisiones, es por eso que el alineamiento de estos tres factores se vuelve una forma de entender a Avansys y sus objetivos.

Según la teoría, la visión consiste en saber “hacia dónde vamos”, y la misión tiende a referirse a “quienes somos y que hacemos” que es la actual esfera de acción de Avansys.

El lineamiento propuesto se puede ver de la siguiente manera:

Tabla 6 *Lineamiento de visión, valores y misión*

VISIÓN	VALORES	MISIÓN
“Ser la organización líder en Educación Técnica Superior, capaz de transformar alumnos a una generación de profesionales altamente capacitados comprometidos con el desarrollo del país.”	Orientación al logro	“Empleabilidad: El Perú los necesita, nosotros los formamos”
	Respeto y honestidad	
	Honestidad	
	Trabajo en equipo	
	Foco en el alumno	
	Compromiso de calidad	

Fuente: Elaboración propia

Disgreguemos entonces las partes de la misión y visión y tendremos la siguiente matriz:

Tabla 7 *Lineamiento de visión, valores y misión disgregada*

VISIÓN	VALORES	MISIÓN
Líder en Educación Técnica Superior	Orientación al logro	Empleabilidad
	Respeto y honestidad	
Comprometidos con el desarrollo del país	Trabajo en equipo	Perú - Sociedad
Profesionales altamente calificados	Foco al alumno	Compromiso de formación
	Compromiso de calidad	

Fuente: Elaboración propia

Luego de ver esta Tabla de alineamiento podemos concluir que los cambios hechos en la visión y valores tienen una congruencia y podrán ser difundidas entre los colaboradores ya que formará parte de la cultura organizacional de Avansys.

Capítulo IV: Análisis Externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis Político Gubernamental – Legal.

La ley de Institutos tiene como finalidad 4 puntos:

1. Formar personas en los campos de la ciencia, la tecnología y las artes, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral nacional y global.
2. Contribuir al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento de la productividad y competitividad.
3. Brindar una oferta formativa de calidad que cuente con las condiciones necesarias para responder a los requerimientos de los sectores productivos.
4. Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente a lo largo de la vida, así como el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral.¹³

Entre los principales cambios con la antigua ley 29394 “ley de institutos y escuelas de Educación Superior se puede encontrar:

- ☞ La definición de IES “Instituto de Educación Superior” y de un EES “Escuelas de Educación Superior” juntando así los 5 rubros que existía en la anterior ley.
- ☞ Se cambiaron las categorías según su gestión institucional antes solo eran públicas y privadas ahora son :
 - Pública de gestión directa
 - Pública de gestión directa publica a cargo de entidades con o sin fines de lucro
 - De gestión privada

¹³ “**Proyecto de Ley: Ley de Institutos y escuelas de educación superior**” En: MINEDU. [en línea]. 15-10,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/proyecto_de_ley_institutos_escuelas.pdf

- ☞ La eliminación de la SINEACE, entidad que se encargaba de revisar los patrones de calidad de educación superior no universitaria, esta quedara a manos del propio Ministerio de Educación para el caso de los IES.
- ☞ La acreditación de la calidad educativa en los IES y las EES serán voluntarias a excepción de aquellos programas de estudios que se determinen por disposición legal. El instituto Avansys deberá estar pendiente de estas tendencias e incluir en su plan estratégico medidas para estar a la altura de los cambios y tratar de obtener una certificación cuando se tenga la oportunidad.

Escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan para empezar a industrializar el país, debido a que crece la demanda laboral en el sector construcción, telecomunicaciones, etc.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU), el Perú necesita aproximadamente 300 mil profesionales de carreras técnicas pero solo 98 mil egresan al año; y al no poder atenderse esta demanda de profesionales técnicos, entonces el sistema incorpora a profesionales universitarios subempleados.¹⁴ Cifras que demuestran que se necesita por lo tanto más técnicos profesionales para empezar a industrializar el país con la posibilidad de una alta empleabilidad para este sector. Hace falta profesionales en ingeniería de minas, geología metalurgia e ingeniería ambiental, así como técnicos en metalmecánica, electricidad, topografía, mantenimiento y manejo de maquinaria pesada, manejo de explosivos y seguridad industrial. Estas cifras demuestran que hay demanda en la Educación Técnica Profesional ya que el sector laboral necesita profesionales capacitados para industrializar el país, lo que representa una oportunidad para Avansys.

¹⁴ “Carreras técnicas son opciones más recurrentes entre los jóvenes peruanos” En: **Gestión**. [en línea]. 13-03,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/carreras-tecnicas-son-opciones-mas-recurrentes-entre-jovenes-peruanos-2126093>

Más de 50 mil beneficiados por programa Beca 18.

En los últimos cinco años, el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) entregó más de 100 mil becas en los diversos niveles y modalidades que ofrece, siendo los más beneficiados alumnos que se encuentran en extrema pobreza.

Del total de becas otorgadas hasta la fecha, el 50% corresponde a Beca 18, en todas sus modalidades. El otro 50% están distribuidas entre las becas de posgrado, beca docente, beca inglés, beca doble oportunidad y becas especiales.

Adicionalmente, las diez carreras más estudiadas por becarios en institutos, son las siguientes:

- 🔗 Computación e informática (3965 becarios)
- 🔗 Mecánica automotriz (3807 becarios)
- 🔗 Administración de negocios internacionales (2910 becarios)
- 🔗 Mecánico de mantenimiento (1540 becarios)
- 🔗 Administración Industrial (1483 becarios)

Entre los 10 institutos con mayor número de becarios, Avansys se encuentra en tercer lugar con 1639 becarios.¹⁵ De esta manera tiene mayor oportunidad de dar a conocer su propuesta de carreras técnicas profesionales, a jóvenes de todo el país.

4.1.2. Análisis Económico.

El MINEDU: Presupuesto para el sector podría llegar a 5.5% del PBI al 2021.

El Ministerio de Educación (MINEDU), señaló que pese a que el presupuesto para el sector aumentó de 3% a 3.5% del PBI, el desafío es incrementar este porcentaje a 5.5% del PBI al 2021. El titular del MINEDU, Jaime Saavedra señaló que la mayor disponibilidad de recursos permitirá incrementar el salario de los docentes y mejorar los programas

¹⁵ “Más de 50 mil beneficiados por programa Beca 18” En: **La República**. [en línea]. 13-06,2016 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en: <http://larepublica.pe/impres/sociedad/776487-pronabec-nos-dijeron-25-mil-y-entregamos-100-mil-becas>

pedagógicos¹⁶. El aumento del presupuesto para el sector mejoraría la calidad de la oferta de la educación pública e incentivaría la mejora de la calidad en la oferta de la educación privada. Avansys se puede ver afectada porque significaría la evaluación y mejora de la gestión educativa.

Economía peruana crecería entre 3% y 4% en el 2017.

El 85% de los CEO peruanos proyecta que la cifra oscilará entre el 3% y 4%.

La mayoría de los gerentes generales participantes de la encuesta “Perspectivas EY: CEO Perú” consideran que la economía peruana crecerá entre 3% y 4% para el 2017. Incluso, algunos más optimistas (10%), proyectan que superaríamos el 4% de crecimiento.

Estas expectativas mostrarían el optimismo del empresariado nacional, el cual se alinearía con los pronósticos globales. Siendo así, la economía peruana superaría la tasa de crecimiento mundial, proyectado de 2,7% por el Banco Mundial, y lideraría nuevamente el crecimiento regional.

A esto se suman las expectativas sobre el ingreso del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ingreso que se prevé para el 2021, año del bicentenario. Un objetivo que la mayoría de los CEO (69%) considera ambicioso pero factible, solo 13% de los encuestados considera que las brechas son muy grandes para cerrarse en tan poco tiempo.

Además, los líderes empresariales son conscientes que existen muchos aspectos por trabajar para mejorar la competitividad del país, entre los que resaltan: infraestructura (23%), educación (21%), institucionalidad (16%), seguridad (14%), innovación (10%), entre otros.

Respecto a las últimas medidas publicadas por el Gobierno, el 61% de los ejecutivos considera que en líneas generales estas serán beneficiosas para el país, aunque no impulsarán

¹⁶ “Minedu: Presupuesto para el sector podría llegar a 5.5% del PBI al 2021” En: **Gestión**. [en línea]. 19-06,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://gestion.pe/economia/minedu-presupuesto-educacion-podria-llegar-55-pbi-al-2021-2135213>

las inversiones considerablemente. En cuanto a temas tributarios, consideran que el enfoque se está dando más para las MYPES y PYMES, dejándose de lado a la mediana y gran empresa.¹⁷

Crecimiento del Sector de Construcción, pesca, minería e hidrocarburos.

En el 2015, los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente.

Las proyecciones del IEDEP indican que el sector construcción dará un gran salto del 2015 al 2016, pues en este año tendría una caída de -3.8% y en el próximo un crecimiento de 3.6%. En el 2016, se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%).¹⁸ Por lo tanto, esta generaría una oportunidad laboral para los alumnos y egresados de Avansys en dichos sectores.

FMI mantiene proyección de desempleo para Perú.

Para el 2017, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una tasa de desempleo de 6%, la que se mantiene desde el 2015. Si bien no es la más baja, es la tercera más baja de la región.

Asimismo, Venezuela es el país que tiene la tasa más alta en América Latina: 18,1%. El FMI estima que para el 2017 esta tasa de desempleo aumentará hasta el 21,4%.

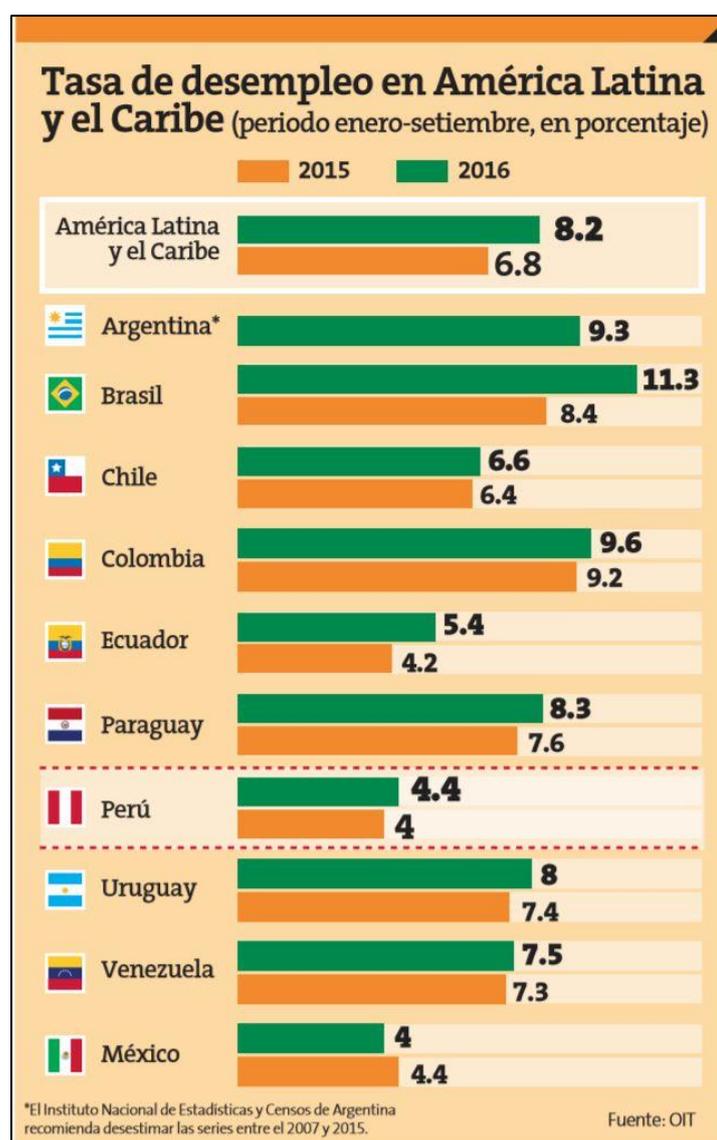
Chile también sufrió un alza en su proyección de desempleo. De 6,2% en el 2015 se proyecta una tasa de 7% para este año. Para el 2017, la tasa de desempleo será de 7,6%.

¹⁷ “¿Cuánto crecerá la economía peruana en el 2017? Opinan los CEO” En: **El Comercio**. [en línea]. 08-02,2017 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuanto-crecera-economia-peruana-2017-opinan-ceo-noticia-1966861>

¹⁸ “CCL: Economía peruana crecerá 2.7% en 2015 y 3% en 2016” En: **Perú 21**. [en línea]. 28-08,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://peru21.pe/economia/ccl-economia-peruana-creceria-27-2015-y-3-2016-2226268>

Importantes resultan las tasas de crecimiento de Estados Unidos, de las cuales depende elevar las tasas de interés de la FED y que generan volatilidad en el dólar. En el 2017, la tasa de desempleo será de 4,8%.¹⁹

Tabla 8 *Tasa de desempleo en América Latina y el Caribe (periodo enero-setiembre, en porcentaje)*



Fuente: Perú 21

¹⁹ “Perú es el país con la mayor proyección de crecimiento” En: **La República**. [en línea]. 05-10,2016 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en: <http://larepublica.pe/impres/economia/809044-peru-es-el-pais-con-la-mayor-proyeccion-de-crecimiento>

Extranjeros que llegaron a trabajar al Perú aumentaron en 793% en la última década.

Según el Incitar, la visita de PPK a China y la exoneración de la visa a los turistas chinos, alentará más viajes al Perú, y en los próximos dos años se estima que pase de 23,000 a 50,000.

De enero a julio de 2016, la llegada de turistas extranjeros al Perú sumó un total de 2'143,750, mostrando así un crecimiento de 6.8% en comparación al mismo periodo del año anterior (2'007,141), lo que significó un flujo positivo de 136,609 turistas, informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

Durante los primeros siete meses del año, los países emisores que presentaron un mayor crecimiento fueron Estados Unidos (9.7%), Chile (5.1%), Ecuador (12%), Colombia (8%) y México (16.6%).

Lidera el crecimiento en este periodo Chile con 5.1% y 631 781 turistas registrados en ese periodo, seguido del Ecuador con un crecimiento del 12% con 144,148 turistas y Colombia con un crecimiento del 8% con 101,982 turistas.

En tanto, América del Norte creció 9.7%, cuyas llegadas de turistas internacionales representaron una participación de 20.8% del total de llegadas internacionales al país.

Estados Unidos presentó un mayor flujo de turistas adicionales con un aumento de 9.7%, seguido de México con 16.6% y Canadá con 2.7%.

En América Central se destaca el crecimiento de Costa Rica con 18%, seguido de Panamá con 15.8%, Guatemala con 61.7%, Honduras con 29.1% y Cuba con 13.1%.

Los países emisores con un mayor flujo turístico fueron la República Popular de China con 25%, Australia con 8.5%, Nueva Zelanda con 31.5%, Turquía con 55.2% e Israel con 5%.

Según el Mincetur, la reciente visita del presidente Kuczynski a China y la reciente exoneración del requisito de visa a los ciudadanos de ese país para visitar el Perú, alentará el viaje de más turistas chinos y en los próximos dos años se estima que pase de 23,000 a 50,000.

Por último, se vio un crecimiento de 6.1% de los países que conforman la Alianza del Pacífico, liderado por Chile con 5.1%, Colombia con 8% y México con 16.6%.

Asimismo, se informó que durante julio del 2016, llegaron al Perú 365,320 turistas internacionales, lo que representó un incremento de 9.8% con relación al mismo mes del año previo²⁰.

Según la Superintendencia Nacional de Migraciones, los colombianos son los que más han venido para trabajar. Le siguen españoles, argentinos y chilenos. Y la mayoría de los trabajadores extranjeros que llegó al Perú durante los primeros seis meses del 2015 son ingenieros (8,045) seguidos por empleados de diversos rubros (5,504), administradores de empresas (1,748), gerentes (966), técnicos (800), economistas (612), empresarios (557), pilotos (515), contadores (449), entre otros.²¹ Esto trae repercusiones como la posible disminución de las plazas laborales para los egresados de Avansys.

4.1.3. Análisis Cultural.

Incremento de la población joven en los próximos años.

Para el año 2021, año del Bicentenario de nuestra Independencia Nacional, el Perú alcanzará los 33 millones 149 mil habitantes según el Institución Nacional de Estadística e Informática (INEI). Cabe añadir que la Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU) define

²⁰ “Perú recibió 2.14 millones de turistas extranjeros al cierre de julio, ¿de qué países llegaron?” En: **Gestión**. [en línea]. 27-09,2016 [citado 11 febrero del 2017] Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-recibio-214-millones-turistas-extranjeros-al-cierre-julio-que-paises-llegaron-2171001>

²¹ “Extranjeros en Perú: 6.728 personas llegaron a trabajar en 2015” En: **El Comercio**. [en línea]. 10-12,2014 [citado 11 febrero del 2017] Disponible en: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/extranjeros-peru-6728-personas-llegaron-trabajar-2015-noticia-1826470>

como población joven a las personas entre 15 y 29 años. El Instituto Nacional de Estadística e Informática añadió el 30 de junio del 2015 que la población joven entre el rango de 15 y 29 años en el Perú asciende a 8 millones 377 mil, que representa el 27% del total de la población. De la población joven, 4 millones 136 mil son mujeres y 4 millones 241 mil son hombres.

Además cabe mencionar que Lima Metropolitana concentra la mayor población de jóvenes a nivel nacional. La población entre 15 y 29 años de edad que habita en Lima Metropolitana asciende a 2 millones 646 mil, siendo el ámbito con mayor población joven, seguido de los departamentos de La Libertad con 515 mil, Piura con 501 mil, Cajamarca 408 mil y Puno con 402 mil.

Según esta misma fuente se proyecta que este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021²². Esto viene hacer una oportunidad para el sector educativo superior, conveniente porque este público potencial puede ser captado por la oferta académica de Avansys.

Las familias valoran más los estudios universitarios que los técnicos en el país.

Según las estadísticas del IFB CERTUS del presente año, en el país, el 70% de jóvenes que terminan el colegio prefiere estudiar en una universidad, ya sea particular o pública. Según Morales, esta elección es influenciada por la familia, bajo la idea errónea que un universitario tiene mayor prestigio que un técnico y el 30% restante prefiere una carrera técnica. Esto es, una amenaza latente para el crecimiento de Avansys.²³

Demanda de carreras técnicas especializadas a nivel mundial.

La consultora Randstad estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos solo en Europa. En líneas generales, "los ingenieros y los especializados en nuevas

²² Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU) **Jóvenes en cifras (Primera Encuesta Nacional de la Juventud)** [en línea]. Lima: 2011. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://juventud.gob.pe/jovenes-en-cifras/>

²³ "Se busca 300 mil técnicos en el Perú" En: **La República**. [en línea]. 11-07,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://larepublica.pe/impresia/economia/14494-se-busca-300-mil-tecnicos-en-el-peru>

tecnologías serán los profesionales más demandados. Por lo que, las opciones de empleo cada vez más llegarán de todas partes del mundo. En cuanto a los perfiles técnicos, Adecco asegura que en países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Francia y Canadá se buscan personas para la construcción, como soldadores, electricistas y mecánicos.

Mientras que en Asia, Chile y el gigante latinoamericano, Brasil, se demandan perfiles en prácticamente todos los sectores laborales. Un abanico de opciones para tener en cuenta.²⁴ De esta forma, esto sería una oportunidad ya que los egresados de Avansys puedan ejercer su carrera en Perú y en otros países debido a que hay una demanda mundial de profesionales técnicos especializados.

Las preferencias de los millennials: un nuevo tipo de consumidor en la fuerza laboral.

En los próximos años los millennials formarán la mayor parte de la fuerza laboral alrededor del mundo. Esta nueva generación nacida entre 1984 y 1996 tiene características en cuanto a estilo de trabajo y metas que las demás generaciones, esta afirmación surge debido a una encuesta online aplicada el año 2014 a 16,000 jóvenes de 42 países que incluye Perú, el 42% de la muestra indico estar de acuerdo en no tener un puesto laboral a tener un puesto que odian. El estudio fue trabajado por el Instituto de Mercados Emergentes (EMI) de la escuela de negocios INSEAD, la Fundación Head y Universum demostró que entre las prioridades de los millennials destacan el equilibrio entre la vida personal y laboral por encima de un salario más alto (73%) así como el equilibrio de la vida personal y laborar por encima de su posición en una empresa (82%).²⁵

²⁴ “Estos serán los profesionales más buscados el 2015” En: **La República**. [en línea]. 06-02,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://larepublica.pe/06-02-2015/estos-seran-los-profesionales-mas-buscados-el-2015>

²⁵ “Millennials: 42% opta por desempleo a tener un puesto que odia” En: **El Comercio**. [en línea]. 02-12,2014 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/millennials-42-opta-desempleo-tener-puesto-que-odia-noticia-1775659>

En cuanto a la decisión de su futuro profesional los millennials, esta generación es más independiente de lo esperado ya que la influencia de sus padres y amigos es mínima. Solo el 5% reconoció esta última para decidir su futuro profesional.

En términos de crecimiento profesional, esta generación el 45% de ellos se enfocan en ascender y aprender cosas nuevas, su segunda prioridad es el equilibrio personal y laboral y solo el 24% desea una carrera porque es una vía rápida con promociones constantes.

El mayor temor del 40% de los encuestados es quedar atrapado en un empleo sin oportunidades de desarrollo ya que desea ser líder, esto es, ser gerente o conductor clave es relevante. Por lo tanto, estos cambios que lo muestran más independiente disonante con un estilo de vida tradicional permitirá la posibilidad de crear una oferta para esta generación de acuerdo a sus preferencias y Avansys puede tomar ventaja de ello.

Las preferencias de la generación Z: una generación con conocimientos tecnológicos más preparada para comprender las innovaciones.

Según Randstad Workmonitor, para la generación Z, que lo conforman personas nacidas en la década de 1990 y 2000, la generación post-milenio se compone actualmente de adolescentes y niños.

Para dicha generación el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico, con omnipresencia de internet, hace que sean, no solo la generación con más conocimientos en este ámbito, sino la más preparada para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo. Hasta el punto de que el 65% de ellos podría dar lecciones de tecnología a sus compañeros de más edad, según el último estudio trimestral sobre mercado laboral Workmonitor que realiza Randstad en 32 países.²⁶ Esta oportunidad

²⁶ “Generación Z, los jóvenes llegan marcando diferencias” En: **Randstad**. [en línea]. 02,2014 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://www.randstad.es/tendencias360/generacion-z-los-jovenes-llegan-marcando-diferencias>

permitirá la posibilidad de crear una oferta para esta nueva generación que se adapte al estilo de vida y a sus preferencias.

4.1.4. Análisis Tecnológico.

Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna compañía e industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de la administración estratégica²⁷.

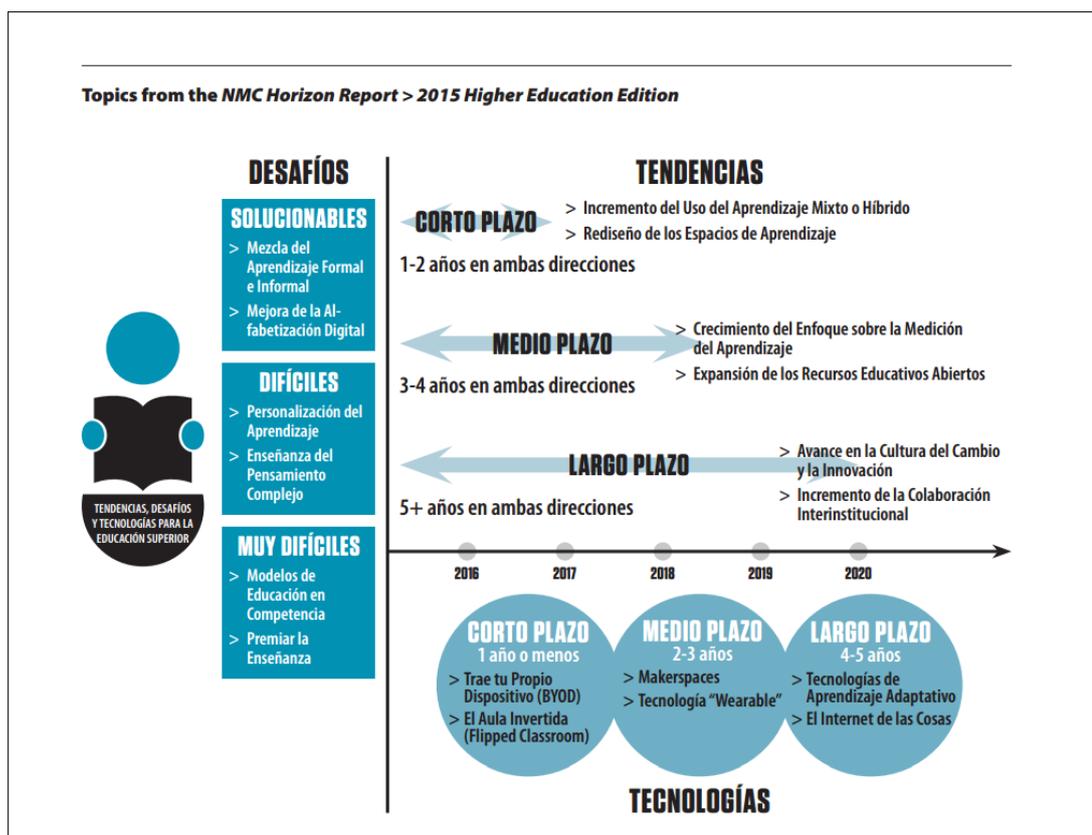
El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la educación superior avanza, tanto en el país como en otros del mundo. ¿Qué hay en el horizonte a cinco años para las instituciones de educación superior? ¿Qué tendencias y tecnologías dirigirán el cambio educativo? ¿Cuáles son los desafíos considerados solucionables o difíciles de superar, y cómo podemos crear estrategias efectivas para solucionarlos? Estas cuestiones y preguntas similares con respecto a la adopción tecnológica y el cambio educativo ha dirigido el análisis y la investigación colaborativa de un cuerpo de 56 expertos para producir el NMC (The New Media Consortium) Horizon Report Europe: Edición Educación Superior 2015, en asociación con la EDUCAUSE Learning Initiative (ELI).

La serie NMC Horizon Report traza el horizonte a cinco años para el impacto de tecnologías emergentes en escuelas de comunidades a nivel global. Con más de 13 años de investigación y publicaciones, puede ser considerada como la exploración más longeva de tendencias en tecnologías emergentes en educación²⁸.

²⁷ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 72.

²⁸ NMC (The New Media Consortium). Horizon Report. **Edición Educación Superior 2015**. [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] PDF, Disponible en: <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-ES.pdf>

Figura 6 NMC Horizon Report Europe: Edición Educación Superior 2015

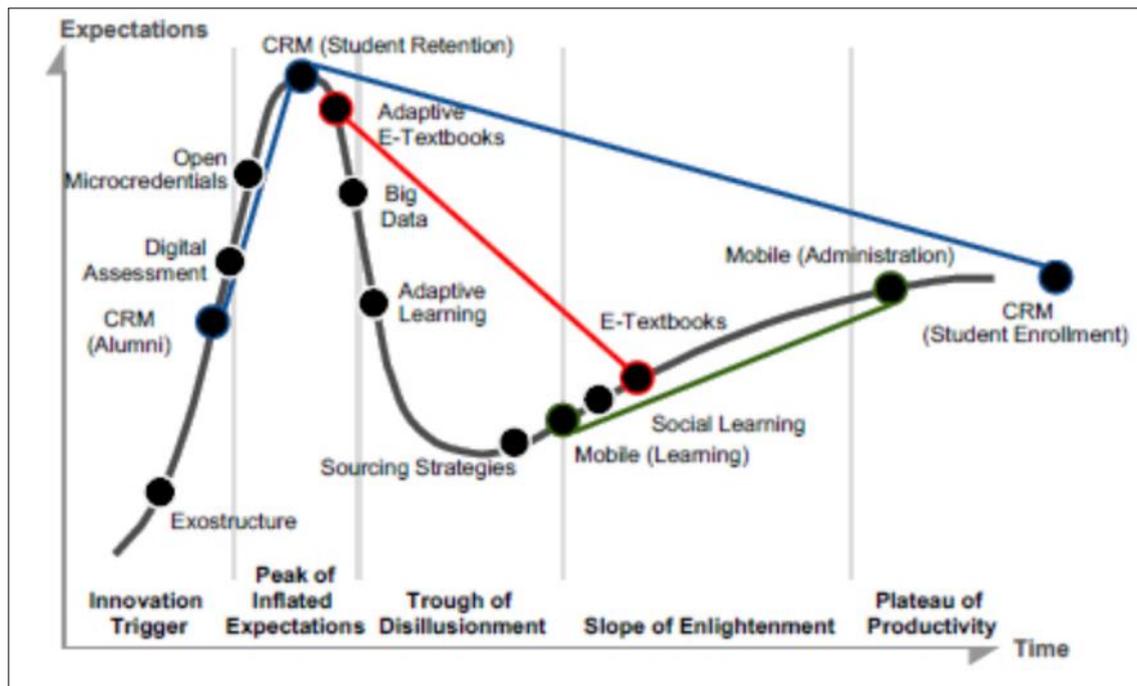


Fuente: NMC (The New Media Consortium)

Poder escalar el negocio para reducir algunos de los costes es algo que las empresas han podido hacer recurriendo a las nuevas tecnologías, es un fenómeno que empieza a hacerse notar también en el sector de la enseñanza. Como consecuencia, la inversión en la reforma digital del sistema educativo conocerá un aumento significativo en los próximos años. Para ofrecer una idea más clara sobre las principales tendencias en materia de aprendizaje online en los próximos años, Gartner crea una lista de 10 tecnologías que tienen el poder de impactar el sector educativo²⁹:

²⁹ "Gartner. Gartner Highlights the Top 10 Strategic Technologies Impacting Education in 2015". En: **Gartner** [en línea].]. 27-02,2015 [citado el 02 julio del 2016] HTML, Disponible en: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2994417>

Figura 7 10 Tecnologías Estratégicas que transformarán la educación



Fuente: Gartner (Noviembre 2014)

1. Aprendizaje adaptativo:

Considerado una forma de aprendizaje que se lleva a cabo con la ayuda de los ordenadores y otros dispositivos interactivos para la enseñanza, el aprendizaje adaptativo jugará un papel muy importante en el diseño de la pedagogía del futuro. El valor real de este método se encuentra en la gran capacidad de recopilación de datos sobre las necesidades de los estudiantes, lo que ayudará a ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.

2. Libros de texto electrónicos adaptativos:

Los libros de texto en versión online dan el paso del papel al material didáctico digital. El hecho que se puedan editar para incluir información actualizada y adaptada al estilo de aprendizaje del estudiante es uno de los puntos fuertes que acelerará la masificación de este tipo de herramientas educativas.

3. *Customer Relationship Management (CRM):*

El CRM ha ganado mucha popularidad después de haber demostrado que puede ser una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes. Actualmente más usada en el sector de marketing, el software para la administración de la relación con los clientes se podría adaptar de la misma forma a las necesidades educativas, aunque la dificultad de integración de los datos institucionales sigue siendo un problema que se tendrá que solucionar para poner en práctica con éxito este sistema.

4. *'Big Data':*

Las tecnologías diseñadas para recopilar y analizar los datos se han convertido en uno de los pilares más importantes de cualquier empresa que desarrolla su actividad en Internet. En educación, el Big Data se asocia con la recolección de grandes cantidades de datos generados por las actividades digitalizadas de los profesores, alumnos y padres y la tendencia no hará más que estimular el desarrollo de estas tecnologías a medida que la red de macrodatos se está extendiendo.

5. *Estrategias de abastecimiento:*

Este tipo de estrategias están relacionadas con la tecnología, pero no se consideran una tecnología en sí. Nos referimos al caso de los servicios tecnológicos que proporcionan los proveedores como el alojamiento en la nube o la suscripción para obtener un determinado software. Aunque implica grandes cantidades de inversión, dependiendo de la envergadura del proyecto, la estrategia de aprovisionamiento será un punto necesario en los objetivos de negocio de cualquier institución para la enseñanza.

6. *Exoestructura:*

La exoestructura es otra estrategia incluida por los analistas de Gartner en su lista de tecnologías con impacto en el sector educativo. El concepto se usa en oposición al de

infraestructura y hace referencia a la capacidad de encontrar una forma de integrar el número creciente de socios, herramientas y servicios en el ecosistema de un negocio. Con las crecientes interdependencias provocadas por la integración de distintas innovaciones, la consultora cree que es una tendencia que ganará más importancia en la próxima década.

7. *Micro-credenciales abiertos:*

El sistema de acreditación gamificada basado en microcredenciales en forma de insignias digitales lleva ya un tiempo en las plataformas de aprendizaje online como alternativa a la certificación. Sin embargo, son herramientas que quedan limitadas al uso dentro de un determinado entorno. No pasa lo mismo en el caso de los microcredenciales abiertos, una tecnología todavía poco desarrollada, pero que podría aportar más valor y motivación para los estudiantes.

8. *Evaluación digital:*

La evaluación es uno de los elementos más importantes, pero, igual que al resto del proceso de e-learning, tiene que pasar al espacio digital. Algunos de los métodos existentes consisten en distintos mecanismos como la identificación mediante pulsaciones de teclas o sistemas de reconocimiento de caras basados en el cloud. Se trata de procesos todavía difícil de llevar a la práctica, aunque necesarios para consolidar la estrategia de integración tecnológica en el sistema educativo.

9. *Tecnología móvil:*

Adaptarse a la tecnología móvil es una de las condiciones esenciales para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado. El uso de los dispositivos móviles ha empezado a acompañar muchas de las actividades educativas, desde la administración y el proceso de enseñanza, hasta la investigación. Y aunque todavía falta mucho hasta

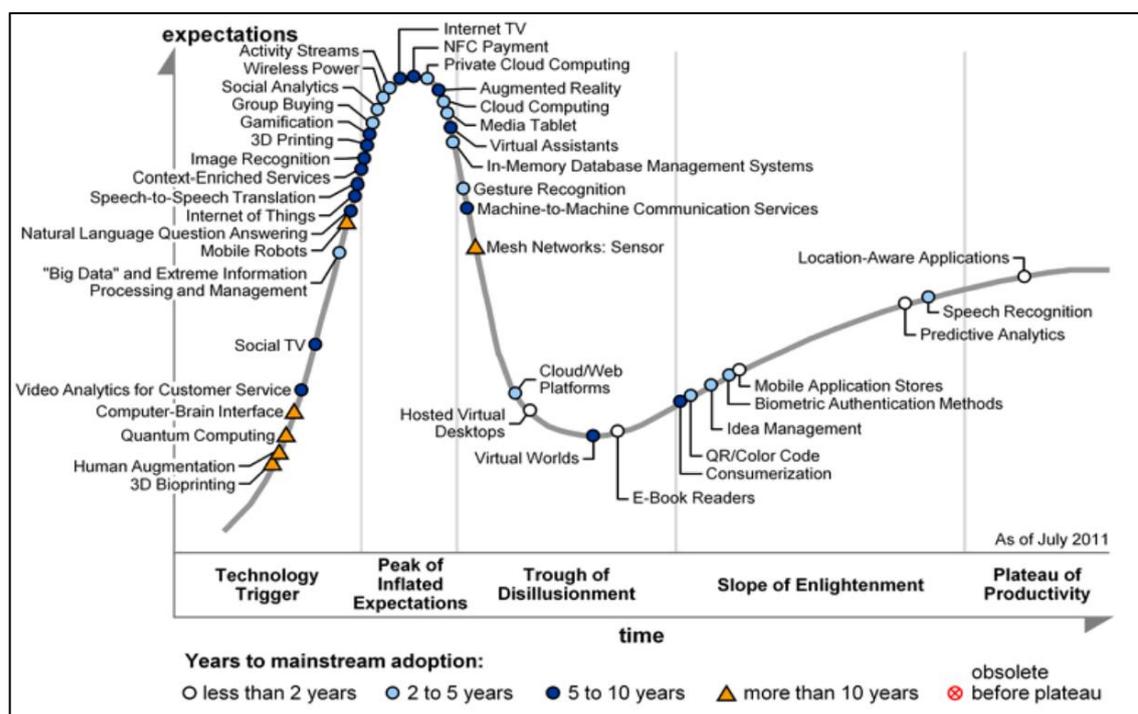
crear un ecosistema m-learning completo, viendo el gran número de usuarios de teléfonos inteligentes es una clara señal de que la integración de la tecnología móvil tiene que ser considerada una de las principales prioridades.

10. Aprendizaje social:

El carácter social que tanto caracteriza al mundo del Internet se puede extrapolar con la misma facilidad al proceso de e-learning. En este sentido el ejemplo de los MOOC es el más relevante. Los alumnos que prefieren el aprendizaje digital se crean sus propios perfiles sociales para conversar con sus compañeros, contrastar opiniones o simplemente para compartir temas de interés. La gran aceptación que tienen estas actividades refuerza la necesidad de integrar las opciones sociales en la creación de plataformas educativas.

En el siguiente Figura se reproduce el ciclo de las tecnologías emergentes de Gartner. En la misma puede verse que las previsiones a mediados del año 2012 ya mostraban a los libros electrónicos ubicados en la curva de la desilusión, al no haber satisfecho las expectativas puestas en ellos, mientras que se sitúan en el pico de expectativas “infladas” a la impresión 3D, la gamificación, la realidad aumentada y las tabletas. Puede verse también que se han incluido otras muchas tecnologías emergentes, cuyo desarrollo y aplicaciones en un futuro muy próximo en la educación general y superior podrían ser promisorias. Bastará esperar sólo unos meses o años para verlo.

Figura 8 Expectativas generadas por tecnologías emergentes de acuerdo a Gartner



Fuente: Gartner (Diciembre 2012)

Las tecnologías que se muestran en el Proyecto Horizon del NMC están enmarcadas en un contexto que refleja la realidad de nuestro tiempo, tanto en la esfera educativa, como en el mundo en general. Estas tendencias se identifican mediante una extensa revisión de artículos de actualidad, entrevistas, informes y nuevas investigaciones. Una vez identificadas, las tendencias se clasifican en una lista en función de su impacto previsto en la educación en los próximos cinco años. Las siguientes diez tendencias han sido identificadas como claves a la hora de impulsar la adopción tecnológica en instituciones de educación superior en América Latina para el período 2013 – 2018³⁰:

³⁰ NMC (The New Media Consortium). Perspectivas Tecnológicas - Educación Superior en América Latina 2013 - 2018. [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] PDF, Disponible en: <http://www.nmc.org/pdf/2013-technology-outlook-latin-america-ES.pdf>

1) Los medios sociales están cambiando la manera en que las personas interactúan, presentan las ideas y la información y juzgan la calidad de los contenidos y contribuciones. Más de un mil millón de personas utilizan Facebook regularmente y, junto con otras plataformas sociales, la cifra llega a casi uno de cada seis habitantes del planeta. Educadores, estudiantes, alumnos y el público en general utilizan los medios sociales rutinariamente para compartir noticias sobre desarrollos científicos o de otro tipo. El impacto de estos cambios en la comunicación académica y en la credibilidad de la información está por ver, pero está claro que los medios sociales han tenido un movimiento significativo en el sector de la educación.

2) Los paradigmas de enseñanza están cambiando para incluir la educación online, la educación híbrida y los modelos colaborativos. Los estudiantes pasan mucho de su tiempo libre en Internet, buscando y compartiendo información, a menudo a través de las redes sociales.

Las instituciones que han adoptado modelos de aprendizaje híbrido (presencial/on-line) pueden aprovechar las competencias digitales que los estudiantes ya han desarrollado fuera del entorno académico. Los entornos de aprendizaje online pueden ofrecer prestaciones diferentes a las de los centros físicos, incluyendo mayores oportunidades de colaboración, a la vez que refuerzan las competencias digitales de los estudiantes. Los modelos híbridos, diseñados e implementados con éxito, permiten a los estudiantes visitar el recinto físico para algunas actividades y utilizar la red para otras, aprovechando las ventajas de cada entorno.

3) Los cursos on-line masivos y abiertos están siendo explorados extensivamente como alternativa y suplemento a los cursos universitarios tradicionales. Movidos por el éxito de los primeros experimentos realizados por instituciones prestigiosas como el MIT o Standford, los MOOC han capturado la

imaginación de directores y administradores senior como pocas otras innovaciones educativas han hecho. Se están configurando ofertas de calidad gracias a esfuerzos institucionales como edX, y colaboraciones a gran escala como Coursera, Code Academy o, en Australia, Open2Study. A medida que las ideas van evolucionando, los MOOC son vistos cada vez más como una alternativa atractiva a la instrucción basada en créditos. La perspectiva de que un sólo curso consiga decenas de miles de matriculaciones está generando conversaciones interesantes en torno a los microcréditos a los más altos niveles de liderazgo institucional.

4) Cada vez más, los estudiantes quieren utilizar sus propias tecnologías para aprender. A medida que las nuevas tecnologías van desarrollando cada vez más rápido y con mayor calidad, va surgiendo una gran variedad de dispositivos, aparatos y herramientas diferentes entre los que elegir. Utilizar un dispositivo específico se ha convertido en algo muy personal, una extensión de la personalidad y el estilo de aprendizaje de cada uno, pongamos por caso las preferencias por el iPhone o un móvil Android. Es más cómodo hacer una presentación o llevar a cabo una investigación con herramientas que resultan familiares y son productivas a nivel individual. Y gracias a la producción masiva y a precios asequibles de tecnologías móviles, normalmente los estudiantes tienen acceso a equipos avanzados en su vida personal que en la escuela.

5) La apertura (conceptos como contenido abierto, datos abiertos, recursos abiertos, junto a las nociones de transparencia y fácil acceso a los datos y la información) se está convirtiendo en un valor importante. A medida que las fuentes autorizadas pierden importancia, aumenta la necesidad de certificación y otras formas de validación para dar sentido a la información y los medios. El término "abierto" se utiliza cada vez más en el ámbito de la educación, de ahí la importancia de comprender su definición. A menudo equiparado erróneamente con "gratuito", el término abierto

aplicado a la educación hace referencia a la libertad para copiar y combinar y sin ningún tipo de barreras al acceso o la interacción.

6) La abundancia de recursos y relaciones que Internet hace fácilmente accesibles, constituye un reto que nos hace replantearnos nuestros roles como educadores. Las instituciones han de tener en cuenta el valor único que cada uno aporta en un mundo en el que la información lo invade todo. En este mundo, la capacidad de dar sentido a las cosas y evaluar la credibilidad de la información es fundamental. La mentorización y preparación de los estudiantes para el mundo en el que han de vivir y trabajar es, de nuevo, esencial. Siempre se ha considerado a las universidades como las certificadoras por excelencia de credenciales educativas, pero los programas de certificación emergentes de otras fuentes van erosionando el valor de esta misión.

7) Las tecnologías que usamos están, cada vez más, alojadas en la nube, y nuestras nociones de soporte TIC están descentralizadas. La aceptación y la adopción continuas de aplicaciones y servicios basados en la nube cambian no solamente las maneras en que configuramos y utilizamos el software y el almacenamiento de archivos, sino incluso la manera en que conceptualizamos estas funciones. Dónde almacenamos nuestro trabajo no es importante; lo que importa es que la información sea accesible desde cualquier sitio y con el dispositivo que decidamos utilizar. A pesar de que todavía quedan algunos retos, específicamente con las nociones de confidencialidad y control, la promesa de un ahorro de costes considerable es un estímulo importante para la búsqueda de soluciones.

8) Las personas esperan ser capaces de trabajar, aprender, y estudiar cuando y donde quieran. La vida en un mundo cada vez más agitado en el que los estudiantes tienen que equilibrar las exigencias del hogar, el trabajo, los estudios y la

familia presenta un conjunto de retos logísticos a los cuales tienen que enfrentarse los estudiantes de hoy, cada vez más móviles.

Trabajo y estudio son dos caras de una misma moneda y las personas quieren acceso fácil e inmediato no solamente a la información que hay en la red, sino también a las herramientas, recursos, y análisis en tiempo real. Las implicaciones del aprendizaje informal en el mundo moderno son abundantes y diversas, y amplían considerablemente nociones anteriores.

9) El mundo del trabajo/laboral es cada vez más colaborativo, llevando a cambios en la forma en que se estructuran los proyectos de los estudiantes. Esta tendencia está siendo impulsada por la naturaleza cada vez más cooperativa y global de las interacciones empresariales, facilitadas por las tecnologías de Internet. Los días de trabajo en despachos individuales están desapareciendo, dando paso a modelos en los que los equipos trabajan activamente juntos para tratar asuntos demasiado complejos o con un alcance muy grande para una sola persona. A pesar de que la tendencia de centros educativos que crean un clima en el que el estudiante, sus compañeros y los profesores trabajan juntos con un objetivo común, no está extendida, los resultados están siendo prometedores.

10) Existe un interés cada vez mayor en el uso de nuevas fuentes de datos para personalizar la experiencia de aprendizaje y medir el rendimiento. Cuando los estudiantes participan en actividades on-line, dejan un rastro de datos analíticos que pueden ser recopilados y estudiados. Actualmente, en los experimentos y proyectos de demostración de analítica del aprendizaje, se están examinando maneras de utilizar los datos para fines de enriquecimiento. Los Tablas de mando filtran estos resultados para poder monitorizar el progreso de los estudiantes en tiempo real.

4.1.5. Análisis Ecológico.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores³¹.

Los principales problemas ambientales se caracterizan por la aparición del cambio climático, efecto invernadero, pérdida de biodiversidad y la erosión del suelo entre otros, se han presentado principalmente por la escasa, la falta de educación y conciencia ambiental, por lo que ha adquirido importancia en los gobiernos nacionales e internacionales. Por tal motivo se han incluido a políticos, docentes, población en general al cuidado del medio ambiente.

El Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio del Ambiente (MINAM) están ejecutando acciones para la implementación de la Política Nacional de Educación Ambiental – PNEA, aprobada mediante Decreto Supremo N.º 017-2012-ED (descargar aquí). En este marco, se ha elaborado la propuesta del Plan Nacional de Educación Ambiental – PLANEA 2015-2021 que establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de la PLANEA³².

La propuesta del PLANEA ha sido socializada y validada con representantes de gobiernos regionales, municipalidades, universidades, empresas, ONG, comunidades campesinas y nativas; además de otras organizaciones de la sociedad civil involucradas en la temática de educación ambiental. Se recogieron los aportes y sugerencias en seis reuniones

³¹ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 67.

³² Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) **Plan Nacional de Educación Ambiental (Planea)**. [en línea]. [citado 20 de diciembre 2015] PDF, Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/propuesta-planea.pdf>

macro regionales y vía online a través de una ficha y correo electrónico diseñado especialmente para ello.

Actualmente, la propuesta del Plan Nacional de Educación Ambiental se encuentra en revisión para su posterior aprobación y publicación. Luego se iniciará un proceso de difusión a nivel nacional, impulsado por el Ministerio de Educación y el Ministerio del Ambiente, con los aliados del gobierno central, regional, local y las diversas organizaciones de la sociedad civil.

Figura 9 Sitio Web del proyecto PLANEA 2015 - 2021



Fuente: MINEDU (Agosto 2015)

Esta propuesta basada en el concepto de ecoeficiencia, se ve reflejada en acciones efectivas que están ejecutando entidades relacionadas al Ministerio de Educación como PRONABEC, que se orientan a una mayor eficiencia, a través de la automatización de procesos, optimización de tiempos y eficiencia organizacional. Con el concepto de "cero papel" lo que disminuye el impacto en el uso de recursos tradicionales, a través de la reducción a cero papelería, impresión, envío y traslado. Este enfoque va orientado al "100% de seguridad" que garantiza la autenticidad, integridad y origen de la información.

Figura 10 Impacto en el Uso de Recursos



Fuente: PRONABEC (Noviembre 2015)

4.2. Impacto en clientes / proveedores

Tabla 9 Impacto en clientes / proveedores

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
Nº	FACTORES	EFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
1	POLÍTICO – LEGAL			
1.1	La ley de Institutos la cual está basada en leyes como la 29394 (ley de institutos y escuelas de educación Superior), ley 28740 (ley del sistema Nacional de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad Educativo), ley 30220 (nueva ley universitaria) entre otras. Señala que se deberá crear el Consejo Peruano de la Acreditación de la Educación Superior – COPAES. Esta será la encargada de acreditar la Calidad de todo programa o Centro de Educación Superior, peruano o extranjero que se encuentren en territorio Nacional. La COPAES tendrá como principal objetivo la mejora continua de la calidad de servicio que ofrecen las universidades y los Institutos de Educación Superior.	Permitirá una mejora en la calidad educativa para los alumnos actuales y potenciales y la posible transitabilidad del instituto a la universidad. Positivo	Demanda de los proveedores que ofrecen servicios de consultoría de procesos académicos y soluciones informáticas especializadas en el sector educación. Positivo	Contribuye a que todas las Instituciones de Educación Superior, mejoren su calidad educativa, impulsadas por la creación de un ente regulador. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
1	POLÍTICO – LEGAL			
1.2	La búsqueda de una nueva ley de Institutos, a finales del 2015 se tiene pendiente el debate y la promulgación del proyecto de la ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Esta nueva ley lo que propone es reformar el sistema de Institutos Superiores para mejoras de las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones públicas y de supervisar de manera efectiva a las instituciones privadas para asegurar calidad educativa a los jóvenes.	Permitirá comodidad y mejores condiciones de estudio para el alumnado actual y potencial, a través de mejores ambientes, infraestructura moderna y buen equipamiento. Positivo	Mayor demanda de equipos especializados (mecánica, electrotecnia industrial, etc.), equipos de cómputo (mac), software especializado (de diseño, etc.). Debido a los requerimientos para alcanzar estándares de calidad establecidos en cuanto a equipamiento e infraestructura. Positivo	Porque llevaría a la reestructuración de planes de estudio, sílabos y estructura organizacional. Negativa (Amenaza)
1.3	Escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan para empezar a industrializar el país, debido a que crece la demanda laboral en el sector construcción, telecomunicaciones, etc. Según el Ministerio de Educación (MINEDU), el Perú necesita aproximadamente 300 mil profesionales de carreras técnicas pero solo 98 mil egresan cada año.	Oportunidad para el futuro estudiante de optar por estudiar una carrera técnica profesional en el sector construcción, telecomunicaciones, etc. debido a la escasez de técnicos y posibilidad de prosperar. Positivo	Sin efecto e impacto	Porque estas cifras demuestran que hay demanda en la Educación Técnica Profesional ya que el Sector laboral necesita profesionales capacitados para industrializar el país. Positivo (Oportunidad)
1.4	El programa Beca 18 destinará S/.500 millones para beneficiar a unos 40 mil jóvenes peruanos con el pago integral de sus estudios superiores menciona Raúl Choque, director ejecutivo de PRONABEC. De acuerdo al ejecutivo, esta señala que hasta el momento ya han sido beneficiadas 20 mil personas.	El cliente externo podrá acceder a becas con los todos los beneficios que ofrece Beca 18. Positivo	Con el aumento de las becas, se incrementa el número de becarios y por ende la solicitud de productos y servicios a los proveedores relacionados. Positivo	Si el Gobierno incrementa la cantidad de becas hay más beneficiarios en el país que pueden cursar sus estudios en Avansys. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
2	ECONÓMICO			
2.1	La economía peruana continúa en una fase de desaceleración económica y las proyecciones para el 2017 están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del fenómeno de “El Niño” que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio”, señaló el director ejecutivo del Iedep de la CCL, César Peñaranda.	Reducción de personal (cliente interno: personal administrativo) de las Instituciones educativas. Negativo Poca inversión privada debido a la desaceleración económica que significará menos propuestas educativas para el futuro. Negativo	Posible reducción de proveedores debido a una política de resguardo. Negativo	Así como todos los sectores e industrias se han visto afectados, Avansys no es la excepción; eso se ha reflejado en el ajuste de la estructura organizacional. Negativo (Amenaza)
2.2	Los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente. Las proyecciones del IEDEP indican que el sector construcción dará un gran salto, pues tendría un crecimiento de 3.6%. Se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%).	Oportunidades laborales para los alumnos debido al incremento de los proyectos en estos sectores. Positivo	Posible incremento del requerimiento de material especializado, lo que beneficiará a los proveedores de los sectores en mención. Positivo	Genera más oportunidades laborales para los alumnos egresados de Avansys en los sectores de producción. Positivo (Oportunidad)
2.3	El MINEDU: Presupuesto para el sector educación podría llegar a 5.5% del PBI al 2021. El Ministerio de Educación (MINEDU), señaló que pese a que el presupuesto para el sector aumentó de 3% a 3.5% del PBI, el desafío es incrementar este porcentaje a 5.5% del PBI al 2021.	El incremento en el presupuesto permitirá que el cliente tenga mejoras en educación pública (becas) y en la gestión de la educación privada y pública. Positivo	Mayor demanda de proveedores especializados en brindar servicios a instituciones educativas. Positivo	Permitirá mejoras en la gestión de la educación. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
2	ECONÓMICO			
2.4	Aumento de la tasa de desempleo. De cada 100 personas que conforman la PEA, 93 tienen empleo y 7 están desocupados. De la población ocupada: 58 cuentan con empleo adecuado y 35 están subempleados: 11 subempleados por horas y 24 subempleados por ingresos. Comparado con el trimestre del año anterior, por cada 100 personas con empleo adecuado del año anterior se ha incrementado 2 personas. Esto confirma el incremento de la tasa de desempleo.	La posibilidad de que el alumno prospecto no pueda acceder a una Educación Superior Tecnológica en un Instituto porque no tiene un empleo que le permita solventar sus estudios. Negativo	Reducción de los requerimientos de productos y servicios. Negativo	Es importante resaltar que en Avansys el 60% de los estudiantes trabaja y estudia para solventar sus estudios. El aumento de la tasa de desempleo impacta en los ingresos de Avansys, por el incremento de la tasa de deserción. Negativo (Amenaza)
2.5	El número de ciudadanos extranjeros que llegó al Perú para trabajar de manera temporal o en calidad de residente se incrementó en 793% entre los años 2004 y 2014, informó la Superintendencia Nacional de Migraciones.	Incremento de la competencia del cliente interno y externo, por la ocupabilidad de las plazas disponibles de trabajo. Negativo	Sin efecto e impacto	Disminución de las plazas laborales para los egresados de Avansys. Negativo (Amenaza)
3	SOCIO - CULTURAL			
3.1	Incremento de la población joven en los próximos años. El Instituto Nacional de Estadística e Informática indicó que la población joven entre el rango de 15 y 29 años en el Perú asciende a 8 millones 377 mil, que representa el 27% del total de la población. De la población joven, 4 millones 136 mil son mujeres y 4 millones 241 mil son hombres. Esta misma fuente proyecta que este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021.	Incremento del público potencial y mayor competitividad entre los jóvenes profesionales. Positivo	Incremento de solicitud de requerimientos al proveedor y de contratación de servicios de nuevos proveedores. Positivo	Significa el incremento del público potencial para ser captados en la oferta académica. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFEECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFEECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFEECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
3	SOCIO - CULTURAL			
3.2	<p>Demanda de carreras técnicas especializadas a nivel mundial, la consultora Randstad Workmonitor estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos solo en Europa. En Líneas generales, "los ingenieros y los especializados en nuevas tecnologías serán los profesionales más demandados. Por lo que, las opciones de empleo cada vez más llegarán de todas partes del mundo. En cuanto a los perfiles técnicos, Adecco asegura que en países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Francia y Canadá se buscan personas para la construcción, como soldadores, electricistas y mecánicos. Mientras que en Asia, Chile y el gigante latinoamericano, Brasil, se demandan perfiles en prácticamente todos los sectores laborales. Un abanico de opciones para tener en cuenta.</p>	<p>Los egresados de las carreras técnicas, tendrán la oportunidad de trabajar en otras partes del mundo, debido a la demanda de técnicos especializados a nivel mundial. Positivo</p>	<p>Incremento de solicitud de requerimientos al proveedor y de contratación de servicios de nuevos proveedores. Positivo</p>	<p>Permite que los egresados de Avansys puedan ejercer su carrera en Perú y en otros países, debido a que hay una demanda mundial de profesionales técnicos especializados. Positivo (Oportunidad)</p>
3.3	<p>Según Randstad workmonitor, para la generación Z, que lo conforman personas nacidas en la década de 1990 y 2000, la generación post-milenio se compone actualmente de adolescentes y niños. Para dicha generación el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico, con omnipresencia de internet, hace que sean, no solo la generación con más conocimientos en este ámbito, sino la más preparada para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo. Hasta el punto de que el 65% de ellos podría dar lecciones de tecnología a sus compañeros de más edad, según el último estudio trimestral sobre mercado laboral Workmonitor que realiza Randstad en 32 países.</p>	<p>El efecto de la cultura de la "generación Z" es positivo porque se basa en un cultura del conocimiento innato de la tecnología, lo que permite transmitir conocimientos a las generaciones mayores. Positivo</p>	<p>Demanda de proveedores que ofrezcan productos y servicios que se adecuen al estilo de vida de los post - millenials o "Generación Silenciosa" Positivo</p>	<p>Porque permitirá la posibilidad de crear una oferta para esta nueva generación que se adapte al estilo de vida y a sus preferencias. Positivo (Oportunidad)</p>

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
Nº	FACTORES	EFFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
3	SOCIO - CULTURAL			
3.4	Propuesta económica de otras instituciones educativas a docentes.	El alumno puede perder clases porque el profesor deja de trabajar en la Institución. Y perder un docente especializado. Negativo	Sin efecto e impacto	Los docentes aceptarían mejores propuestas de otras instituciones y dejarían de laborar en Avansys, lo que conllevaría a la reprogramación de clases, etc. Negativo
3.4	Ofertas "más completas" de otras instituciones	Esta tendencia promueve la insatisfacción de los clientes y que migren a otra institución que tenga una mejor propuesta. Negativo	Sin efecto e impacto	Esta tendencia genera disminución de clientes. Negativo
4	TECNOLÓGICO			
4.1	El aprendizaje adaptativo, es una de las 10 estrategias que transformarán la educación. Esto es, ordenadores y otros dispositivos interactivos para la enseñanza. Este método permitirá recopilar datos sobre las necesidades de los estudiantes, lo que ayudará a ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.	El efecto en el cliente externo: alumno es positivo, porque le facilita el aprendizaje virtual. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen soluciones informáticas en plataformas web y a los proveedores que ofrecen alojamiento en la nube. Positivo	Porque promueve que Avansys incluya este tipo de tecnologías en las soluciones informáticas que implementa. Positivo (Oportunidad)
4.2	Customer Relationship Management (CRM): El CRM ha demostrado que puede ser una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes.	Permitirá satisfacer las necesidades del cliente, porque le permite tener acceso al registro de las preferencias, gustos, fechas importantes del cliente. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen soluciones informáticas del tipo Customer Relationship Management. Positivo	Para Avansys porque se puede añadir esta nueva estrategia tecnológica para el seguimiento eficiente de cada cliente, lo que conlleva a lograr la fidelización de los clientes. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
4	TECNOLÓGICO			
4.3	‘Big Data’: Es una tecnología diseñada para recopilar y analizar los datos para empresas que desarrolla su actividad en Internet. Big Data se asocia con la recolección de grandes cantidades de datos generados por las actividades digitalizadas de los profesores, alumnos y padres y la tendencia no hará más que estimular el desarrollo de estas tecnologías a medida que la red de macro datos se está extendiendo.	Permitirá al personal administrativo (cliente interno) del nivel gerencial y directivo obtener información relevante para una toma de decisiones oportunas. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen soluciones informáticas del tipo Business Intelligence. Positivo	Permite generar la necesidad de tener almacenada y ordenada la información que se genera en el ciclo de vida del alumno. Positivo (Oportunidad)
4.4	Estrategias de abastecimiento, esto es, servicios tecnológicos que proporcionan los proveedores como el alojamiento en la nube o la suscripción para obtener un determinado software.	Los clientes: externo e interno, podrán acceder a la información de la Institución desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen alojamiento en la nube. Positivo	La estrategia de alojamiento en la nube se convertirá en un objetivo estratégico para toda institución educativa. Positivo (Oportunidad)
4.5	La exoestructura, es una estrategia que es la capacidad de encontrar una forma de integrar el número creciente de socios, herramientas y servicios en el ecosistema de un negocio.	Esta tendencia permitirá que el cliente tenga una plataforma única digital que resguarde toda su información relacionada a Avansys. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen la implementación de una plataforma de exoestructura. Positivo	Esta estrategia de exoestructura permitirá que los actores inmersos en los procesos del ciclo de vida del alumno se unifiquen en una única plataforma digital. Positivo (Oportunidad)
4.6	Micro-credenciales abiertas: El sistema de acreditación gamificada basado en micro credenciales en forma de insignias digitales lleva ya un tiempo en las plataformas de aprendizaje online como alternativa a la certificación. Los microcredenciales abiertos son una tecnología todavía poco desarrollada, pero que podría aportar más valor y motivación para los estudiantes.	El cliente se beneficia con esta tendencia porque puede identificarse (con un único usuario y password) a todas las aplicaciones de la institución educativa. Positivo	Los proveedores integrarán a sus soluciones informáticas la tendencia a utilizar microcredenciales únicas que permitan la integración con otras aplicaciones. Positivo	Esta estrategia permitirá la unificación de los datos de identificación entre las soluciones informáticas implementadas en Avansys. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
4	TECNOLÓGICO			
4.7	Evaluación digital: La evaluación es uno de los elementos más importantes, pero, igual que al resto del proceso de e-learning, tiene que pasar al espacio digital.	Le permite al cliente un medio virtual por el cual puede visualizar sus evaluaciones y ser calificado por este canal que resulta más práctico en comparación con los medios tradicionales. Positivo	Tiene un efecto positivo en los proveedores que ofrecen soluciones informáticas del tipo E-learning. Positivo	La enseñanza y evaluación virtual permitirá innovar en los procesos tradicionales de enseñanza. Positivo (Oportunidad)
4.8	Tecnología móvil: El uso de los dispositivos móviles ha empezado a acompañar muchas de las actividades educativas, desde la administración y el proceso de enseñanza, hasta la investigación. Y aunque todavía falta mucho hasta crear un ecosistema m-learning completo, viendo el gran número de usuarios de teléfonos inteligentes es una clara señal de que la integración de la tecnología móvil tiene que ser considerada una de las principales prioridades.	Esta tendencia permitirá al cliente visualizar a través de su dispositivo móvil (con conexión a internet) su información académica y financiera. Positivo	Esta tendencia favorece a los proveedores de las empresas de telecomunicaciones, por el incremento en la compra de smartphones. Positivo	El uso del dispositivo móvil para acceder a la información académica y financiera brindada por Avansys será percibida como una institución alineada a la tecnología de punta. Positivo (Oportunidad)
5	ECOLÓGICO			
5.1	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar el enfoque ambiental en el plan de estudios de las instituciones educativas de Educación Superior.	Esta tendencia beneficia al cliente, porque crea conciencia del cuidado del medio ambiente, característica propia de países desarrollados. Positivo	Sin efecto e impacto	La reestructuración de los planes de estudio, de todas las carreras de las áreas académicas de Avansys sería un trabajo arduo, recientemente se convocaron a mesas técnicas especializadas y se concluyó con los ajustes pertinentes a los planes de estudio. Negativo (Amenaza)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
5	ECOLÓGICO			
5.2	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar el enfoque ambiental en el plan de estudios de las instituciones educativas de Educación Superior.	Sin efecto e impacto	Sin efecto e impacto	La reestructuración de los planes de estudio, permitirá incluir en las unidades didácticas temas de estudio afines al cuidado del medioambiente. Positivo (Oportunidad)
5.3	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: conformar y fortalecer redes ambientales universitarias y de voluntariado estudiantil.	Este tipo de acciones permitirá un intercambio de opiniones en el cuidado del medio ambiente con otros grupos de interés. Positivo	Esta tendencia favorece a los proveedores que organizan los eventos: como foros, encuentros y paneles de diálogos para revisar los temas de responsabilidad social ambiental. Positivo	El concientizar la educación ambiental no tiene un costo alto, y en el futuro cercano generará una gran aceptación y participación de parte de los diferentes grupos de interés del cuidado del medio ambiente. Positivo (Oportunidad)
5.4	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: promover en las instituciones educativas de Educación Superior y Educación Técnico Productiva las buenas prácticas de alimentación saludables y la implementación de quioscos y comedores saludables, con ambientes adecuados.	Esta tendencia favorece al cuidado de la salud del cliente y le ofrece el incremento de calidad de vida por el consumo de alimentos naturales y con un alto contenido proteico. Positivo	Incrementa la demanda de proveedores que ofrezcan una alternativa alimenticia saludable. Positivo	La tendencia de la mejora de la dieta y la promoción de la actividad física representan una oportunidad única para elaborar y aplicar una estrategia eficaz para reducir sustancialmente la mortalidad y la carga de morbilidad a nivel mundial. Positivo (Oportunidad)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE				
N°	FACTORES	EFECTO SOBRE CLIENTES – IMPACTO	EFECTO SOBRE PROVEEDORES – IMPACTO	EFECTO SOBRE LA EMPRESA – IMPACTO
5	ECOLÓGICO			
5.5	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: promover, reconocer y brindar incentivos a tesis e investigaciones de educación superior y formación docente, enmarcados en el enfoque ambiental considerando el enfoque de género, intercultural y bilingüe.	Esta tendencia favorece al cliente porque la investigación en este tipo de temas, le permite conocer de hábitos saludables y le permite brindar un aporte a la institución educativa y al país en general. Positivo	Sin efecto e impacto	Esta tendencia, favorece dos temas importantes, la titulación y el realizar proyectos que contribuyan al cuidado del medio ambiente. Positivo (Oportunidad)
5.6	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar criterios de confort y ecoeficiencia en las construcciones o remodelaciones de la infraestructura educativa.	Esta tendencia crea en los clientes una cultura ecológica y saludable, creando ambientes limpios y naturales. Positivo	Esta tendencia incrementará la demanda de proveedores de construcción y arquitectura, que incluyan el concepto de construcciones ecológicas y ecoeficientes. Positivo	Avansys está en un proceso de construcción y remodelación de la infraestructura de su sede, en la construcción de la misma se ha considerado la ecoeficiencia como un factor clave. Por ende, en la construcción de las 16 sedes que se van a construir, también se debería tener en cuenta este importante criterio. Positivo (Oportunidad)

Fuente: Elaboración propia

4.3. Matriz de Evaluación De los Factores Externos EFE

Según Fred R. David en el libro “Conceptos de Administración Estratégica” menciona que la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite que los estrategias resuman y

evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.³³

Con este marco teórico se puede definir a la matriz de los factores externos (EFE) como una herramienta que permite el análisis de las variables del macro entorno. Este análisis se inicia con la identificación de los diferentes factores. En este caso en particular, se destaca el aspecto político gubernamental – legal, económico, tecnológico, cultural y ecológico.

Las fuentes de información que son expuestas en el presente plan estratégico provienen de diversas publicaciones entre ellas documentos gubernamentales, investigaciones, data extraída de internet, etc. Todo este material seleccionado y posteriormente analizado permitió la elaboración de la matriz EFE.

A continuación se presente la matriz EFE del Instituto Superior Tecnológico Avansys con su respectiva ponderación y calificación, de acuerdo al aporte de los expertos Lea Sulmont y Napoleón Céspedes.

³³ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 80

Tabla 10 *Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE*

MATRIZ EFE - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS				
Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	Oportunidades			
1	Escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan para empezar a industrializar el país, debido a que crece la demanda laboral en el sector construcción, telecomunicaciones, etc. Según el Ministerio de Educación (MINEDU), el Perú necesita aproximadamente 300 mil profesionales de carreras técnicas pero solo 98 mil egresan cada año.	0.10	3.00	0.30
2	La nueva ley de Institutos la cual está basada en leyes como la 29394 (Ley de institutos y escuelas de educación Superior), ley 28740 (Ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la Calidad Educativo), ley 30220 (Nueva ley universitaria) entre otras. Señala que se deberá crear el Consejo Peruano de la Acreditación de la Educación Superior - COPAES. Esta será la encargada de acreditar la Calidad de todo programa o Centro de Educación Superior, peruano o extranjero que se encuentren en territorio Nacional. La COPAES tendrá como principal objetivo la mejora continua de la calidad de servicio que ofrecen las universidades y los Institutos de Educación Superior.	0.08	3.00	0.24
3	Incremento de la población joven en los próximos años. El Instituto Nacional de Estadística e Informática indicó que la población joven entre el rango de 15 y 29 años en el Perú asciende a 8 millones 377 mil, que representa el 27% del total de la población. De la población joven, 4 millones 136 mil son mujeres y 4 millones 241 mil son hombres. Esta misma fuente proyecta que este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021.	0.07	3.00	0.21
4	El programa Beca 18 destinará S/.500 millones para beneficiar a unos 40 mil jóvenes peruanos con el pago integral de sus estudios superiores menciona Raúl Choque, director ejecutivo de PRONABEC. De acuerdo al ejecutivo, esta señala que hasta el momento ya han sido beneficiadas 20 mil personas.	0.08	3.00	0.24
5	Demanda de carreras técnicas especializadas a nivel mundial, la consultora Randstad Workmonitor estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos solo en Europa. En Líneas generales, "los ingenieros y los especializados en nuevas tecnologías serán los profesionales más demandados. Por lo que, las opciones de empleo cada vez más llegarán de todas partes del mundo. En cuanto a los perfiles técnicos, Adecco asegura que en países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Francia y Canadá se buscan personas para la construcción, como soldadores, electricistas y mecánicos. Mientras que en Asia, Chile y el gigante latinoamericano, Brasil, se demandan perfiles en prácticamente todos los sectores laborales. Un abanico de opciones para tener en cuenta.	0.04	2.00	0.08
6	Los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente. Las proyecciones del IEDEP indican que el sector construcción dará un gran salto, pues en este año tendría una caída de -3.8% y en el próximo un crecimiento de 3.6%. Se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%).	0.04	2.00	0.08

MATRIZ EFE - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS				
Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	Oportunidades			
7	El aprendizaje adaptativo, es una de las 10 estrategias que transformarán la educación. Esto es, ordenadores y otros dispositivos interactivos para la enseñanza. Este método permitirá recopilar datos sobre las necesidades de los estudiantes, lo que ayudará a ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.	0.04	2.00	0.08
8	Customer Relationship Management (CRM): El CRM ha demostrado que puede ser una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes.	0.04	2.00	0.08
9	'Big Data': Es una tecnología diseñada para recopilar y analizar los datos para empresas que desarrolla su actividad en Internet. Big Data se asocia con la recolección de grandes cantidades de datos generados por las actividades digitalizadas de los profesores, alumnos y padres y la tendencia no hará más que estimular el desarrollo de estas tecnologías a medida que la red de macro datos se está extendiendo.	0.04	2.00	0.08
10	Estrategias de abastecimiento, esto es, servicios tecnológicos que proporcionan los proveedores como el alojamiento en la nube o la suscripción para obtener un determinado software.	0.04	2.00	0.08
11	Micro-credenciales abiertas: El sistema de acreditación gamificada basado en microcredenciales en forma de insignias digitales lleva ya un tiempo en las plataformas de aprendizaje online como alternativa a la certificación. Los microcredenciales abiertos son una tecnología todavía poco desarrollada, pero que podría aportar más valor y motivación para los estudiantes.	0.02	3.00	0.06
12	Evaluación digital: La evaluación es uno de los elementos más importantes, pero, igual que al resto del proceso de e-learning, tiene que pasar al espacio digital.	0.04	1.00	0.04
13	Según Randstad workmonitor, para la generación Z, que lo conforman personas nacidas en la década de 1990 y 2000, la generación post-milenio se compone actualmente de adolescentes y niños. Para dicha generación el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico, con omnipresencia de internet, hace que sean, no solo la generación con más conocimientos en este ámbito, sino la más preparada para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo. Hasta el punto de que el 65% de ellos podría dar lecciones de tecnología a sus compañeros de más edad, según el último estudio trimestral sobre mercado laboral Workmonitor que realiza Randstad en 32 países.	0.02	2.00	0.04
14	El MINEDU: Presupuesto para el sector educación podría llegar a 5.5% del PBI al 2021. El Ministerio de Educación (MINEDU), señaló que pese a que el presupuesto para el sector aumentó de 3% a 3.5% del PBI, el desafío es incrementar este porcentaje a 5.5% del PBI al 2021.	0.01	2.00	0.02

MATRIZ EFE - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS				
Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	Amenaza			
1	Las familias valoran más los estudios universitarios que los técnicos en el país. Según las estadísticas del IFB CERTUS del presente año, en el país, el 70% de jóvenes que terminan el colegio prefiere estudiar en una universidad, ya sea particular o pública. Según Morales, esta elección es influenciada por la familia, bajo la idea errónea que un universitario tiene mayor prestigio que un técnico y el 30% restante prefiere una carrera técnica. Esto es, una amenaza latente para el crecimiento de Avansys.	0.08	3.00	0.24
2	La economía peruana continúa en una fase de desaceleración económica y las proyecciones para el 2017 están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del Fenómeno de El Niño que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio", señaló el director ejecutivo del Iedep de la CCL, César Peñaranda.	0.08	2.00	0.16
3	Aumento de la tasa de desempleo. De cada 100 personas que conforman la PEA, 93 tienen empleo y 7 están desocupados. De la población ocupada: 58 cuentan con empleo adecuado y 35 están subempleados: 11 subempleados por horas y 24 subempleados por ingresos. Comparado con el trimestre del año anterior, por cada 100 personas con empleo adecuado del año anterior se ha incrementado 2 personas. Esto confirma el incremento de la tasa de desempleo.	0.08	2.00	0.16
4	Ofertas "más completas" de otras instituciones	0.06	2.00	0.12
5	Propuesta económica de otras instituciones educativas a docentes.	0.01	2.00	0.02
6	La nueva ley de institutos propone reformar el sistema de Institutos Superiores para mejoras de las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones públicas y de supervisar de manera efectiva a las instituciones privadas para asegurar calidad educativa a los jóvenes.	0.01	1.00	0.01
7	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar el enfoque ambiental en el plan de estudios de las instituciones educativas de Educación Superior.	0.01	1.00	0.01
8	El número de ciudadanos extranjeros que llegó al Perú para trabajar de manera temporal o en calidad de residente se incrementó en 793% entre los años 2004 y 2014, informó la Superintendencia Nacional de Migraciones.	0.01	1.00	0.01
Total		1.00		2.36

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE muestra oportunidades con valores altos debido a las siguientes razones:

- ☞ La escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan en el país, es considerada una importante oportunidad debido a que significará una alta demanda laboral.
- ☞ La nueva ley de Institutos propuesta beneficia a las instituciones de educación superior, porque les permite acreditarse y certificarse en calidad educativa; Avansys al aplicar lo propuesto en la ley se beneficiará al convertirse en una propuesta de educación atractiva.
- ☞ El incremento de la población joven en los próximos años, proyección de este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021, según los datos proporcionados por la INEI. Este factor es relevante debido a que el público potencial de Avansys son las personas de la generación Y y Z. Con este incremento de la población joven, Avansys puede aprovechar esta oportunidad para captar más clientes.
- ☞ El programa Beca 18 destinará S/.500 millones para beneficiar a unos 40 mil jóvenes peruanos con el pago integral de sus estudios superiores. Es fundamental este factor debido a que hoy en día el 50% de la población estudiantil de Avansys está conformada por alumnos del programa Beca 18, al incrementarse el presupuesto, se incrementa también la posibilidad de que el estado brinde más becas a los jóvenes del Perú y Avansys puede ofrecer el estudio a estos becarios.

La Matriz EFE también muestra amenazas relevantes con valores elevados por los siguientes motivos:

3. Las familias valoran más los estudios universitarios que los técnicos en el país. Según las estadísticas del IFB CERTUS del presente año, en el país, el 70% de jóvenes que

terminan el colegio prefiere estudiar en una universidad, ya sea particular o pública.

Esta elección es influenciada por la familia, bajo la idea errónea que un universitario tiene mayor prestigio que un técnico y el 30% restante prefiere una carrera técnica. Esto es, una amenaza latente para el crecimiento de Avansys. Esta preferencia de los jóvenes que terminan la educación secundaria por la universidad es una amenaza latente. A la vez se presenta esta circunstancia como un reto para Avansys y todos los institutos de educación superior para promocionar las ventajas de la educación superior técnica en Perú

4. La economía peruana continúa en una fase de desaceleración económica y las proyecciones para el bienio 2015 y 2016 están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del fenómeno de “El Niño” que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio, así como todos los sectores e industrias se han visto afectados, Avansys no es la excepción; eso se ha reflejado, por ello se convierte en una amenaza significativa.
5. El incremento en la tasa de desempleo según el informe técnico de abril del 2014 proporcionado por la INDEI, puede generar la deserción de los alumnos de Avansys, porque no puede afrontar los gastos de sus estudios; teniendo en cuenta que el 60% de la población estudiantil, estudia y trabaja.
6. Las ofertas "más completas" de otras instituciones. Este factor es considerable debido a que la competencia educativa con mejores ofertas se convierte en una amenaza importante, porque el cliente puede evaluar esta opción y optar por cursar sus estudios en otra institución educativa.

Finalmente después de evaluar las oportunidades y amenazas más sustanciales se ha ponderado y calificado dando como resultado final un total de 2,36; lo que nos indica

que las estrategias que utiliza la empresa en promedio no están ayudando a capitalizar las oportunidades, actualmente hay una demanda alta de técnicos profesionales a nivel local y mundial. La Institución Tecnológica Superior Avansys debe aprovechar las oportunidades del panorama actual para así poder atraer más clientes (estudiantes potenciales y alumnos de Beca 18), y también debe prepararse para alcanzar una acreditación en calidad educativa.

Capítulo V: Análisis de la industria

5.1. Descripción de la industria (oferta) y del mercado (demanda)

Según la SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud) en su “Guía de orientación de Estudios” publicado en su portal, indica que la oferta educativa en Lima consta de 220 IEST³⁴, los cuales están disgregados en grupos de:

- 🔗 Técnicos en electricidad, electrónica, ingeniería y afines.
- 🔗 Técnicos en ciencias físicas, químicas, matemáticas, estadísticas e informática.
- 🔗 Técnicos de nivel medio de la medicina moderna y la salud.
- 🔗 Técnicos en economía, administración de empresas, derechos y afines.
- 🔗 Secretarías, telefonistas y otros técnicos de nivel medio.
- 🔗 Técnicos de nivel medio de actividades artísticas, espectáculos y deportes.
- 🔗 Técnicos en ciencias biológicas, agronomía, zoología y afines.
- 🔗 Técnicos en navegación marítima y aeronáutica.

Figura 11 Oferta Educativa en Lima



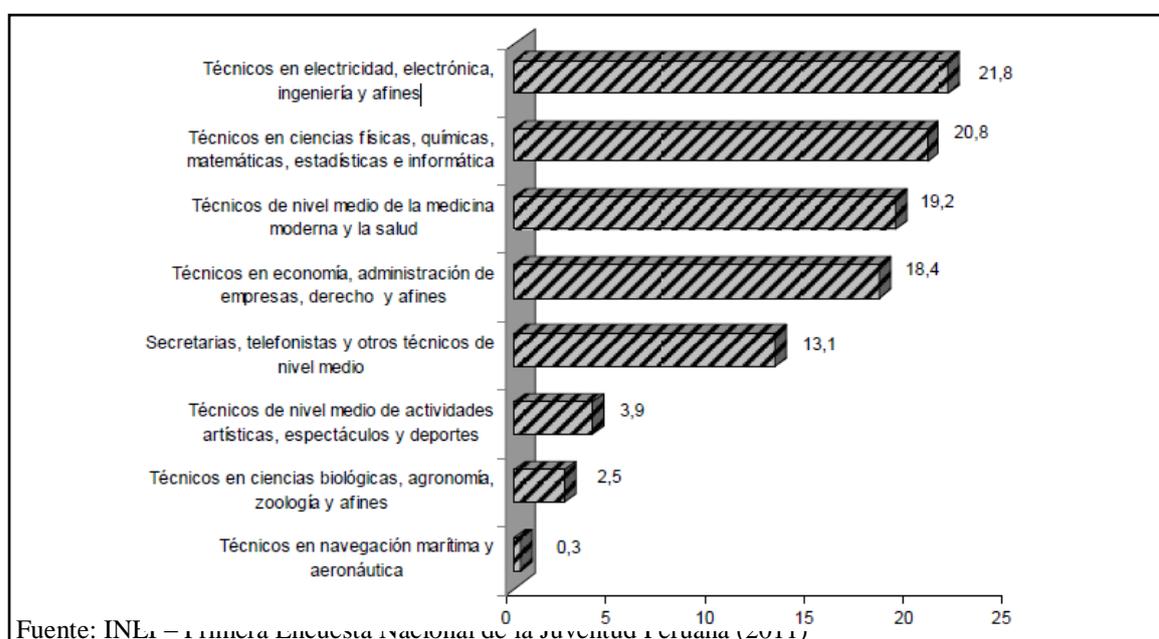
Fuente: INEI – Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana (2011)

³⁴ Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) **Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana**. [en línea]. Lima: 2011. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://juventud.gob.pe/publicaciones/115-primeros-resultados-de-la-primera-encuesta-nacional-de-la-juventud-2011/>

En Lima se encuentran 220 Institutos Superiores Tecnológicos lo que aproximadamente serían un 24% del total del país, dado que estos institutos son variados sobre el tipo de carrera que ofrecen, solo se podrá hacer una clasificación en relación a los tipos de carrera que enseñan.

Entonces para evaluar la tendencia de la oferta del sector se tomará el censo de preferencia de las carreras técnicas realizado para medir los gustos de los jóvenes ante las carreras técnicas³⁵:

Figura 12 Demanda de carreras IEST por rubro (Población de 15 a 29 años de edad con Estudios Superiores Técnicos, por grandes grupos de carreras técnicas, 2011 (Porcentaje)



Se puede observar que las carreras con más demanda son: técnicos en electrónica, ingeniería y afines junto con la de físicas, químicas, estadística e informática.

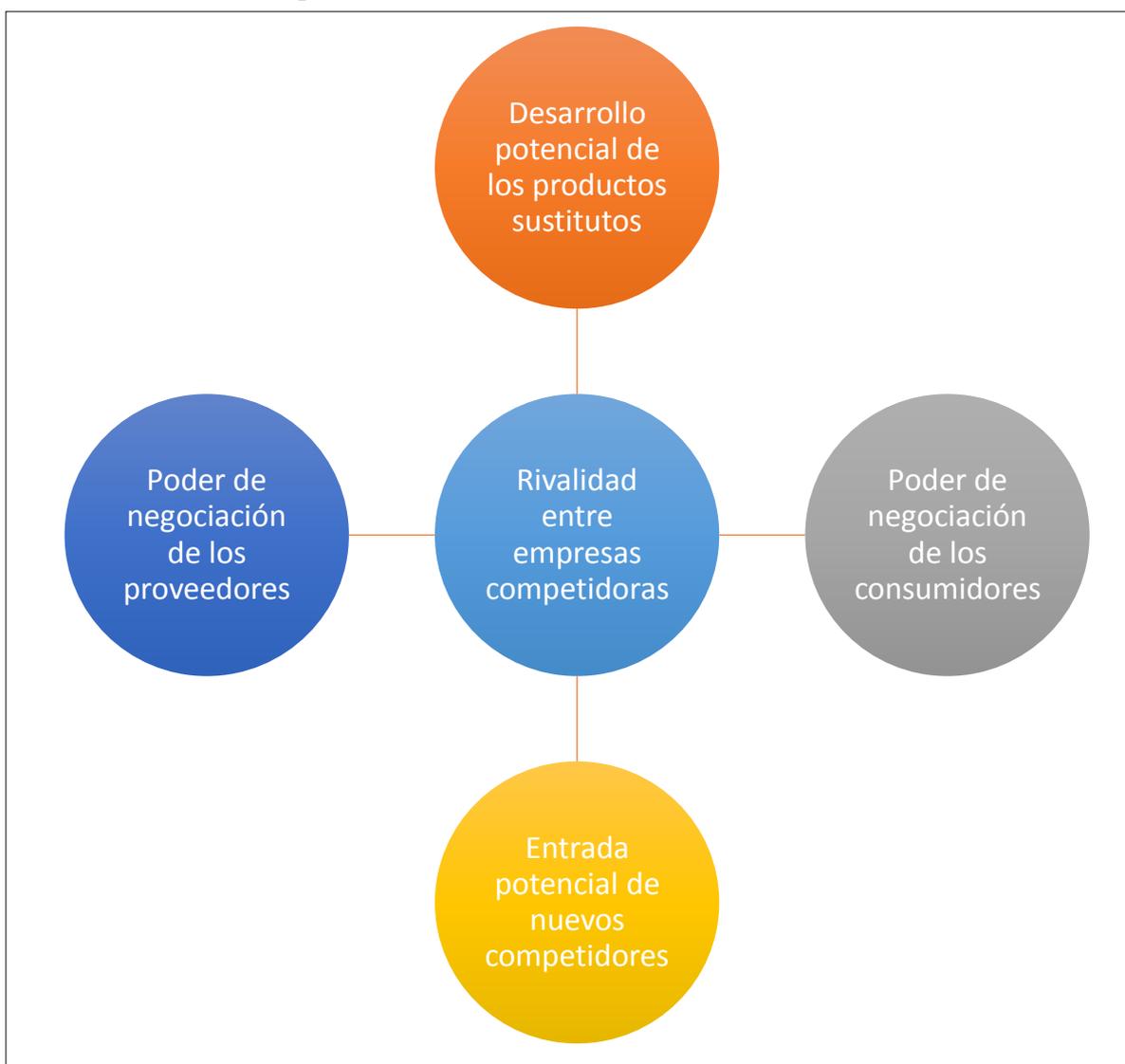
Ambas preferencias suman un 42.6% del total de las carreras demandadas por los estudiantes, el I.E.S.T.P. Avansys, también oferta programas académicos relacionadas a estas áreas.

³⁵ Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) **Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana**. [en línea]. Lima: 2011. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://juventud.gob.pe/publicaciones/115-primeros-resultados-de-la-primera-encuesta-nacional-de-la-juventud-2011/>

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.³⁶ De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por las cinco fuerzas mencionadas en el Figura 3.3:

Figura 13 Modelos de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: FRED, David. Conceptos de administración estratégica.

³⁶ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 75 - 76.

5.2.1. Sustitutos.

Arnoldo C. Hax y Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” describe la amenaza de los sustitutos como aquellas empresas que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. Asimismo añade que la amenaza de la sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de cierto número de factores, tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los sustitutos y las compensaciones precio – valor entre los productos originales y sus sustitutos.³⁷

En este caso en particular, y teniendo en cuenta este marco teórico se tiene como los sustitutos de los Institutos Tecnológicos de Educación Superior en Lima – Perú a todas las Instituciones Educativas Técnico Productivas. La Educación Técnico Productiva según el Ministerio de Educación es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano, así como a la promoción de la cultura innovadora que responda a la demanda del sector productivo y a los avances de la tecnología, del desarrollo local, regional y nacional, así como a las necesidades educativas de los estudiantes en sus respectivos entornos.³⁸

La Educación Técnico Productiva es impartida en Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO's) y la finalidad de estas instituciones son desarrollar una formación técnica para un trabajo inmediato. Existe una diferencia importante: CETPRO no requiere Educación Básica Regular completa para entrar, los institutos si lo requieren. Además la Educación Técnico Productiva en ciclo básico ofrece la posibilidad de salir al mercado con el

³⁷ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. **Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados**. Primera edición argentina. Buenos Aires.: Ediciones Granica, 2004.p. 107.

³⁸ Ministerio de Educación del Perú. **Reglamento de Educación Técnico Productiva** [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/proyec_reg-EducTP-RCD19-11-04.pdf

título de auxiliar técnico y en el caso de un ciclo medio permite la obtención del título técnico.

Según la Estadística de Calidad Educativa (ESCALE) este año 2015 hay 1,837 Centros Educativos Técnicos Productivos en el Perú que incluye a entidades públicas y privadas.³⁹

Adicionalmente, según la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) en el Perú hay 231,091 matriculados en Educación Técnico Productiva en el presente año, muy cerca de las cifras de una Educación Superior Tecnológica con 389,361 ingresantes.⁴⁰ Cifras que permite evaluar la cercanía que tienen los sustitutos con los Institutos Superiores Tecnológicos. Y es que conforme transcurre el tiempo la oferta educativa en todos los niveles aumenta.

³⁹ Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). **Escuelas CETPRO** [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>

⁴⁰ Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). **Escuelas CETPRO** [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=21&cuadro=343&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo

Tabla 11 *Perú-Matrícula en el Sistema Educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2015*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	<u>8 474 958</u>	<u>6 016 751</u>	<u>2 458 207</u>	<u>7 186 569</u>	<u>1 288 389</u>	<u>4 254 299</u>	<u>4 220 659</u>	<u>4 758 417</u>	<u>1 258 334</u>	<u>2 428 152</u>	<u>30 055</u>
Básica Regular	<u>7 600 725</u>	<u>5 624 092</u>	<u>1 976 633</u>	<u>6 319 812</u>	<u>1 280 913</u>	<u>3 870 796</u>	<u>3 729 929</u>	<u>4 371 988</u>	<u>1 252 104</u>	<u>1 947 824</u>	<u>28 809</u>
Inicial	1 659 885	1 180 225	479 660	1 348 489	311 396	841 251	818 634	872 946	307 279	475 543	4 117
Primaria	3 474 521	2 596 115	878 406	2 782 755	691 766	1 773 783	1 700 738	1 914 395	681 720	868 360	10 046
Secundaria	2 466 319	1 847 752	618 567	2 188 568	277 751	1 255 762	1 210 557	1 584 647	263 105	603 921	14 646
Básica Alternativa	<u>203 883</u>	<u>121 254</u>	<u>82 629</u>	<u>202 982</u>	<u>901</u>	<u>112 939</u>	<u>90 944</u>	<u>120 684</u>	<u>570</u>	<u>82 298</u>	<u>331</u>
Básica Especial	<u>18 906</u>	<u>16 048</u>	<u>2 858</u>	<u>18 827</u>	<u>79</u>	<u>11 468</u>	<u>7 438</u>	<u>15 992</u>	<u>56</u>	<u>2 835</u>	<u>23</u>
Técnico-Productiva	<u>231 091</u>	<u>122 857</u>	<u>108 234</u>	<u>228 419</u>	<u>2 672</u>	<u>81 364</u>	<u>149 727</u>	<u>120 793</u>	<u>2 064</u>	<u>107 626</u>	<u>608</u>
Superior No Universitaria	<u>420 353</u>	<u>132 500</u>	<u>287 853</u>	<u>416 529</u>	<u>3 824</u>	<u>177 732</u>	<u>242 621</u>	<u>128 960</u>	<u>3 540</u>	<u>287 569</u>	<u>284</u>
Pedagógica	25 793	18 032	7 761	25 118	675	6 567	19 226	17 357	675	7 761	-
Tecnológica	389 361	109 656	279 705	386 212	3 149	167 595	221 766	106 791	2 865	279 421	284
Artística	5 199	4 812	387	5 199	-	3 570	1 629	4 812	-	387	-

Fuente: Ministerio de Educación – Censo Escolar

Teniendo en cuenta la educación de CETPRO's se puede establecer el siguiente análisis:

Propensión del comprador a sustituir – Coste o facilidad para cambiar de un producto por otro.

El alumno tiene la opción de estudiar una Educación Técnica en un Instituto Superior Tecnológico o en un CETPRO. El factor de decisión se resume básicamente al costo - precio. La propensión de sustituir en la mayoría de los casos es por un tema económico y también se debe a la necesidad del individuo por ingresar al mercado laboral y salir adelante rápidamente (tiempo). Los CETPRO's ofrecen menos cantidad de horas de estudio que un Instituto Tecnológico Superior. En general, se puede decir que el futuro estudiante también percibe que una Educación Técnica en un Instituto Superior Tecnológico tiene ventajas como la certificación a nombre de la Nación y que la considera de mejor calidad que la ofrecida en un CETPRO.

Disponibilidad de sustitutos cercanos.

En Lima hay una gran cantidad de CETPRO's particularmente en Lima Centro, esto significaría una variedad de ofertas para el alumnado potencial ya que su disponibilidad es alta. Pero el factor ubicación no es el de mayor importancia al momento de tomar la decisión sobre la educación que recibirá.

Nivel percibido de diferenciación del producto.

La diferenciación más importante es el título de profesional técnico que ofrecen los institutos a diferencia de los CETPRO's que sólo pueden ofrecer el título de técnico. Algunos de los CETPRO's más conocidos en Lima son: Daniel Alcides Carrión, Cesca, Micaela Bastidas, EIGER, entre otros. Los CETPRO's también ofrecen módulos ocupacionales y certificados al terminar el curso de elección.

Precio y valor del sustituto.

Hay CETPRO's públicos y privados; el precio de la matrícula varía entre 50 y 100 soles en promedio, ello depende también de las normas de la entidad académica porque algunas no incluyen el costo de material de trabajo. Los CEPTRRO's ofrecen programas u opciones ocupacionales y opciones técnicas que varían de acuerdo a los módulos de duración, que pueden ser de 3, 6, 9 o 12 meses aproximadamente. El costo de la educación en un CETPRO resulta cómodo. No obstante, en términos de percepción de valor un Instituto Superior Tecnológico está mejor posicionado.

Luego de considerar los criterios para evaluar el atractivo, se estableció el siguiente análisis, validado por los expertos (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes):

Tabla 12 *Análisis de los sustitutos*

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Propensión del comprador a sustituir - Coste o facilidad para cambiar un producto por otro	0.2	2	0.40
Disponibilidad de sustitutos cercanos	0.3	2	0.60
Nivel de diferenciación del producto	0.2	2	0.40
Precio y valor del sustituto	0.3	2	0.60
	1		2.00 (Baja)

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se puede decir que el impacto de la amenaza de los sustitutos es baja debido a la poca propensión del comprador a sustituir el producto y el nivel de diferenciación del producto.

5.2.2. Potenciales Nuevos Competidores.

Según Cornelis A. De Kluyver en su libro “Pensamiento Estratégico: una perspectiva para los ejecutivos”, menciona a las cinco fuerzas de Michael Porter. En ella describe a los nuevos ingresantes potenciales con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Cita también a Porter, puesto que él identifica a seis barreras de ingreso importantes: La diferenciación entre los productos, los requisitos de capital, las economías de escala, las desventajas de los costos, el acceso a los canales de distribución, y las regulaciones gubernamentales⁴¹.

Bajo este concepto teórico y en el contexto de Educación Superior es importante mencionar a la ley N° 29394 (ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior) esta menciona la autorización del funcionamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior, en la que se especifica los siguientes lineamientos:

1. Para el inicio de sus actividades, los Institutos y Escuelas de Educación Superior privados requieren contar con Resolución Ministerial del Ministerio de Educación que autorice su funcionamiento en el ámbito provincial.
2. El administrado presentará su solicitud de autorización de funcionamiento ante la Dirección correspondiente del Ministerio de Educación, adjuntando los siguientes requisitos para su respectiva evaluación:
 - a. La justificación del proyecto de desarrollo institucional, acreditando la necesidad de la carrera o programa en la región en función de la oferta y demanda de las mismas;

⁴¹ DE KLUYVER, Cornelis. **Pensamiento Estratégico, una perspectiva para los ejecutivos**. Primera reimpresión. Buenos Aires.: Pearson Education S.A., 2005. p. 45.

respetando criterios de focalización en sectores con indicadores de pobreza, zonas de frontera, comunidades indígenas, zonas de altura, destacando el aporte que generará la autorización de nuevas instituciones en el desarrollo nacional de las regiones.

- b. Los planes de estudio de las carreras proyectadas, sus programas educativos y los títulos que deben otorgar; los mismos que deberán probar pertinencia al desarrollo regional, y, en el caso de Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológicos, guardar concordancia con el sector productivo en función de la diversidad natural y geográfica. Para la proyección de los planes de estudio en Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológicos se tomará en cuenta la pertinencia con los corredores económicos naturales;
 - c. Disponibilidad de personal docente idóneo en relación con las carreras y programas educativos que se ofrecen;
 - d. El proyecto de infraestructura y equipamiento (bibliotecas, laboratorios, aulas, entre otros), el mismo que deberá ser concordante con las necesidades de pertinencia de las carreras, en el caso de Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológicos con sus necesidades de aplicación de proyectos productivos y el desarrollo de las competencias que plantean la articulación de las exigencias al mercado laboral, proveyendo a los estudiantes de prácticas en condiciones reales de mercado. Dicho proyecto de infraestructura deberá contener lo siguiente: memoria descriptiva, plano de ubicación, plano de distribución en escala 1/100, plano de corte en escala 1/100, en concordancia a las normas técnicas vigentes y el reglamento nacional de edificaciones.
 - e. La previsión económica financiera para los tres primeros años de funcionamiento.
1. El Ministerio de Educación, a través de la dirección correspondiente, deberá emitir un informe que sustente los motivos por los cuales se otorga la autorización de funcionamiento, o se desestima la solicitud. De presentarse observaciones por

incumplimiento de requisitos o que impidan la continuación del procedimiento se aplicarán las disposiciones contenidas en el artículo 125 de la ley N° 27444, ley del procedimiento administrativo general.

2. La resolución de autorización de funcionamiento será expedida en el plazo de treinta (30) días hábiles desde que es ingresada la solicitud por el administrado y se otorgará por un periodo de tres (3) a seis (6) años, en atención a la duración de las carreras propuestas, señalando expresamente el nombre del instituto o escuela, su ubicación, las carreras y programas de Educación Superior autorizados, su duración en semestres académicos, las metas de atención para cada una de ellas y el período de vigencia de la autorización.
3. Todo Instituto o Escuela de Educación Superior privado autorizado será inscrito de oficio por la dirección correspondiente del Ministerio de Educación en el Registro de Institutos y Escuelas de Educación Superior privados.
4. El Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación o la que haga sus veces no reconocerán, por ninguna causal, los estudios realizados en carreras o programas no autorizados o los que se hubieren hecho en institutos o escuelas no autorizados. Los responsables del funcionamiento irregular, serán denunciados de oficio por la Dirección Regional de Educación que corresponda o la que haga sus veces, ante el Ministerio Público, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas que correspondan.⁴²

Por lo tanto, para que un nuevo Instituto Superior Tecnológico ingrese al sector educativo debe basarse en estas pautas generales, asimismo hay que tener en cuenta que hay una Norma Técnica de Infraestructura para locales de Educación Superior del MINEDU. Las consideraciones generales abarca estándares arquitectónicos y urbanísticos entre los cuales se encuentran condiciones de iluminación en cada tipo de ambiente: aula, sala de cómputo,

⁴² “**Modifica el Reglamento de la Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior**” Diario El Peruano [en línea] [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/modifica-el-reglamento-de-la-ley-n-29394-ley-de-institutos-decreto-supremo-n-010-2015-minedu-1273241-2/>

taller, biblioteca, laboratorio, oficinas administrativas, servicios higiénicos, circulaciones, ventilación por área de abertura / área de piso, acústica, índices de ocupación mínimos m^2 por estudiante para las aulas teóricas, biblioteca, aulas de cómputo, laboratorios, entre otros. Además contemplan la altura interior mínima del aula, el acondicionamiento de las ventanas, puertas, escaleras, acabados, áreas libres, estacionamiento, seguridad, espacios pedagógicos básicos, el diseño de mobiliario, etc.

Esta descripción legal, de requisitos indispensables y de normas específicas que vela la posibilidad de apertura una nueva Institución Superior Tecnológica muestra que hay una serie de trámites para entrar al sector educativo. Según Daniel Mora, Presidente de la Comisión de Educación del Congreso, hay dos problemas fundamentales: La burocracia y la calidad educativa.⁴³ Por esa razón, se está buscando mejorar la oferta pública y privada, asegurando condiciones de calidad en educación. La acreditación también toma importancia porque busca asegurar que los institutos sean de calidad en servicios y productos de acuerdo a los estándares reconocidos a nivel nacional e internacional.

Por ende, después de todo lo expuesto, se describe a continuación algunos aspectos importantes que permiten evaluar el poder que tienen la entrada de los posibles competidores al sector educativo:

Diferenciación del producto / servicio

Hay un incremento de los Institutos de Educación Tecnológica Superior, un fuerte aumento de la competencia que deviene de las diversas actividades de la economía y de las nuevas labores con respecto al uso en mayor medida de la tecnología y del cuidado del medio ambiente. El contexto actual no es el mismo de antes por el cual, nacen nuevas carreras y se demandan más técnicos. Por lo cual, nacen institutos con carreras relacionadas a la industria

⁴³ Entrevista a Daniel Mora. En: **El portal de los emprendedores** [en línea].1-09,2015 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://pqs.pe/actualidad/noticias/daniel-mora-con-la-nueva-ley-no-va-ser-tan-facil-crear-un-instituto>

de comunicaciones, tecnología e ingeniería, esto sumado, a la innovación en productos y servicios que actualmente el mercado necesita. Así también la educación superior tradicional está siendo analizada y se está abriendo paso al mundo digital y virtual, hecho que puede permitir replantear la metodología de estudio e innovar en servicios educativos para el estudiante que quiere estar a un paso más adelante y tener las competencias necesarias para hacer frente al futuro.

Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada son todos los certificados que se tienen que solicitar para la creación, autorización y funcionamiento de un Instituto Superior Tecnológico. Así también en el Perú no se pueden crear carreras técnicas fácilmente debido a las trabas burocráticas en el sector educación, esto según María Isabel León, presidenta de la Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores del Perú (Asiste). En promedio toma 1 mes que el Ministerio de Educación apruebe una carrera.⁴⁴

A finales del 2015 se aprobó la ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Esta nueva ley lo que propone es reformar el sistema de institutos superiores para mejoras de las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones públicas y de supervisar de manera efectiva a las instituciones privadas para asegurar calidad educativa a los jóvenes. También se busca flexibilizar la tramitología para la apertura de institutos privados e impulsar la creación de nuevas carreras para los sectores productivos del Perú sin perder de vista la calidad académica en términos de creditaje y licenciamiento. Teniendo en cuenta esto se está planteado un organismo de Gestión de Institutos y Escuelas de Educación Superior, un organismo que gerencia la calidad de los institutos. Por lo que, estos nuevos acontecimientos

⁴⁴ “Barreras en educación” En: **Perú 21**. [en línea]. 27-03,2013 [citado el 02 julio del 2016] Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/barreras-educacion-2123587>

a futuro se debe tomar en cuenta para aperturar un nuevo instituto que tiene que iniciar garantizando calidad y las que ya vienen trabajando en el sector buscar acreditarse para mantenerse vigentes.

De igual forma, se tiene que tener en cuenta otro factor importante y es el capital requerido, esto es, la inversión necesaria para ingresar al sector educativo, siendo imprescindible un elevado capital debido a los costos que comprende la infraestructura, mobiliario, materiales, entre otros.

En conclusión, por las razones anteriores expuestas las barreras de entrada de los potenciales nuevos competidores es alta. Estas barreras limitan el ingreso de nuevos Institutos Superiores Tecnológico en el mercado peruano.

Acceso a la nueva tecnología

Se puede decir que el acceso a la nueva tecnología con este ambiente globalizado es mucho más fácil que otros años. Por lo que, hay una gran cantidad de oferta en el mercado para implementar soluciones informáticas especializadas para una Institución de Educación Superior.

Barreras de salida

Las barreras de salida estarían conformadas por el equipo y mobiliario que ya ha adquirido previamente, que se tendría que vender o subastar. Sin embargo el software educativo adaptado para la realidad de cada institución educativa termina muy personalizado. Además que se tiene que considerar compromisos adquiridos con sus clientes. Por lo cual, salir de la industria se convierte en un proceso complicado.

Después de analizar los factores considerados con respecto a los nuevos participantes se estableció el siguiente análisis validado por los expertos (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes):

Tabla 13 *Análisis de la competencia potencial*

COMPETENCIA POTENCIAL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Diferenciación del producto / servicio	0.4	4	1.6
Barreras de entrada	0.3	2	0.6
Acceso a la nueva tecnología	0.2	3	0.6
Barreras de salida	0.2	2	0.4
	1		3.2 (Alta)

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a la diferenciación del producto / servicio y a las barreras de entrada.

5.2.3. Potenciales de negociación de los clientes.

En las compras de los clientes influyen marcadamente características culturales, sociales, personales y psicológicas. En general los mercadólogos no pueden controlar tales factores, pero deben tenerlos en cuenta.

- 1. Factores culturales:** Los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento de los clientes.

- 2. Factores sociales:** En el comportamiento de los clientes también influyen factores sociales, como los grupos pequeños, la familia y los roles y estatus social del consumidor.
- 3. Factores personales:** En las decisiones de un cliente también influyen características personales, como edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.
- 4. Factores psicológicos:** En las decisiones de compra de una persona también influyen cuatro factores psicológicos importantes: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes, tal como se muestra en el siguiente Figura⁴⁵:

Figura 14 Factores que influyen en el comportamiento de los clientes



Fuente: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 8a ed. PEARSON 2008.p. 129 - 142.

⁴⁵ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 8a ed. PEARSON 2008.p. 129 - 142.

Los factores culturales que influyen en el cliente de Avansys son:

Cultura

- La cultura peruana está potenciada por las tres principales regiones naturales, es decir: la costa, la sierra y la selva, la propuesta de Avansys incluye abarcar la captación de estas tres regiones, en el 2015 y 2016 en la sede de Lima y en los siguientes años en las sedes que se construirán en las diversas provincias del Perú.

Subcultura

- La región geográfica de Lima Norte, actualmente constituye un segmento de mercado importante y el área de marketing de Avansys ha diseñado los productos y las campañas de marketing adaptadas a la necesidad de los clientes que radican en el norte de Lima.

Clase social

- Entre el 2005 y el 2014, es decir, durante la última década, la clase media peruana casi se quintuplicó; Fidel Jaramillo, representante del organismo multinacional, precisó que los peruanos que viven en esta situación pasaron de ser el 11,9% de la población en el 2005 (es decir, un promedio de 3,2 millones de personas) a formar el 50,6% de la población en el 2014 (algo de 15,8 millones de compatriotas). Las carreras de Avansys están dirigidas a la clase media de Perú.

Los factores sociales que influyen en el cliente de Avansys son:

Grupos de referencia

- Cuando el área de Beca 18 de Avansys requiere viajar para invitar a los jóvenes a ser parte del programa Beca 18 cursando sus estudios en Avansys, utiliza el marketing "boca - oído" con los becarios que ya finalizaron su carrera o la están cursando para motivar a los jóvenes, creando así líderes de opinión para difundir la marca Avansys. También en las conferencias que se ofrecen a los alumnos, se invitan a líderes de opinión que tengan un testimonio con el cual se identifiquen, ejemplo: personas de alguna de las provincias del Perú, que hayan salido adelante y además hayan contribuido con el progreso de su familia.

Familia

- Los padres de familia son los que influyen en la decisión de qué carrera y dónde deben cursar los estudios sus hijos.

Roles y estatus

- El rol que desempeñan muchos de los potenciales clientes en sus familias es de trabajar por ser el pilar y a un corto plazo quien solvente los gastos de sus estudios por si mismos, pues sus familias no tienen las condiciones necesarias como para solventarlos.

Los factores personales que influyen en el cliente de Avansys son:

Edad y etapa del ciclo de vida

- El segmento de los clientes pertenecen a la generación Y y a la generación Z, la mayoría de los jóvenes que estudian en Avansys tiene entre 18 y 22 años, el 55% es del sexo masculino, en su mayoría eligen las carreras del área de ingeniería.

Ocupación

- El 50% de los alumnos estudia en la noche, debido a que el 60% del alumnado trabaja y estudia.

Situación económica

- Avansys se dirige a jóvenes del nivel socio económico (NSE) C y D, es decir a consumidores que tienen ingresos modestos y tienen la capacidad de asumir una mensualidad de un promedio de S/400 soles

Estilo de vida

- Según la clasificación de los 6 estilos de vida de Arellano Marketing, afirmamos que los clientes de Avansys son: progresistas, modernas y formales o adaptados.

Personalidad y autoconcepto

- La personalidad de un alumno de Avansys tiene: entusiasmo (audaz, lleno de vida, e imaginativo), competencia (confiable e inteligente) y sinceridad (realista, honesto, saludable y alegre).

Los factores psicológicos que influyen en el cliente de Avansys son:

Motivación

- Los alumnos tienen la necesidad de reconocimiento y de trabajar pronto, por ese motivo buscan obtener un título que certifique y garantice sus conocimientos técnicos, de esta manera también fortalecen la necesidad de estima y pertenencia dentro de la sociedad.

Percepción

- La percepción del alumno de Avansys respecto a la marca y a la institución es de el avance como imagen de progreso está en línea con la idea de "ir para adelante" que define las expectativas de los alumnos. Las características de Avansys fueron establecidas para que se muestre con una personalidad moderna, inteligente, positiva e inclusiva.

Aprendizaje

- El aprendizaje muestra los cambios en el comportamiento de los alumnos, no sólo al sentirse orgullosos de pertenecer a Avansys, sino también al recomendarlo. Además los alumnos se sienten en la libertad de proponer mejoras para Avansys.

Creencias y actitudes

- La creencia respecto a la marca Avansys, está asociada a el Grupo el Comercio; además la vinculan con la misión "Empleabilidad" y la oportunidad de los convenios que ofrece Avansys.

Para la presente investigación se considerarán las diversas fuerzas que afectan el comportamiento de los clientes. La decisión del cliente es el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

A continuación se analizan los factores de la matriz de atraktividad para el poder de negociación de los clientes y consumidores:

Capacidad de elección de los clientes.

El alumno o su familia tienen la decisión de elegir el centro de estudios, finalmente eligen el centro de estudios que les parezca más atractivo, en base a diferentes variables: ubicación, prestigio, costo, plan de estudios, tiempo de estudios, etc.

Concentración de clientes.

A diferencia de los alumnos y familias que compran individualmente, los convenios de los clientes del tipo empresa o gobierno, al comprar por volumen tienen el poder de negociar condiciones especiales, respecto al precio, descuentos, beneficios, condiciones especiales (para justificaciones, etc.).

Disponibilidad de los sustitutos.

Los sustitutos son las carreras relacionadas al área de ingeniería, tecnología, diseño y empresarial; de los institutos, CETPRO's y universidades, que aparecen y se presentan como nuevas oportunidades en el mercado.

Nivel de precios percibidos por los clientes.

Nuestro público comenta al personal de marketing y ventas, que percibe la pensión mensual mayor a S/ 400 soles como un costo alto. Por otro lado, el alumnado potencial y existente asocia mayor precio a mayor calidad.

Limitaciones en la demanda.

Estudios a nivel mundial indican que se requieren más profesionales técnicos, que actualmente existe una brecha alta de profesionales; hasta hace poco se evidenciaba pocas vocaciones por las carreras técnicas, al ser percibidas como carreras complejas asociadas a las matemáticas y ciencias, además eran percibidas como carreras orientadas a los caballeros. Después de analizar los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes, se estableció el siguiente análisis validado por los expertos (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes):

Tabla 14 *Análisis de poder de negociación de los clientes*

NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Capacidad de elección de los clientes	0.3	4	1.2
Concentración de clientes	0.2	3	0.6
Disponibilidad de los sustitutos	0.3	2	0.6
Nivel de precios percibidos por los clientes	0.1	3	0.3
Limitaciones en la demanda	0.1	3	0.3
	1		3 (Alta)

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto, principalmente por la capacidad de elección de los compradores y la disponibilidad de los sustitutos.

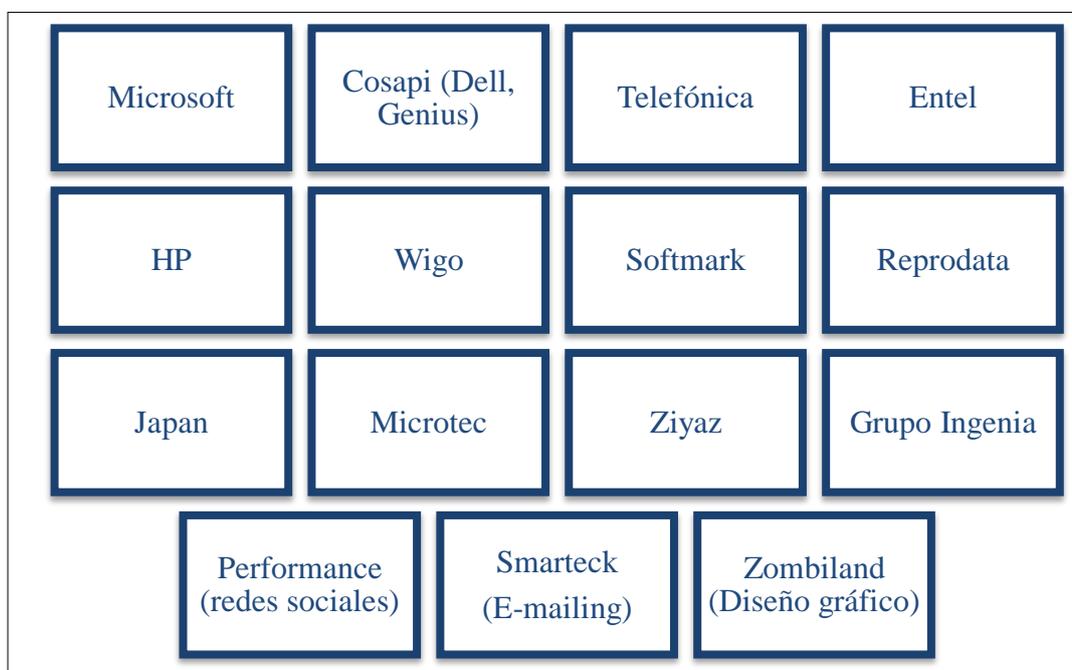
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son un eslabón importante de sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes largo plazo. Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa.

Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos tratan a sus proveedores como socios para poder crear y entregar valor al cliente⁴⁶.

Entre los principales proveedores de Avansys se encuentran:

Figura 15 Proveedores de Avansys



Fuente: Elaboración propia

⁴⁶ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 8a ed. PEARSON 2008.p. 66.

A continuación se analizan los factores de la matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores:

Marketing y Promoción.

Respecto a los servicios y materiales de publicidad como son comunes a muchos negocios, se puede elegir entre variedad y precios.

Docentes (especializados y de unidades didácticas transversales).

Los docentes especializados son escasos y generalmente tienen un costo alto, por otro lado brindan prestigio y mejor calidad educativa de la institución.

Los docentes de unidades didácticas transversales tienen mayor oferta, por ende se tiene la opción de seleccionar entre calidad y costo.

Materiales y equipos de apoyo académico.

Se consideran los materiales y equipos de apoyo académico a los libros, textos de consulta, equipos de laboratorio especializados, etc.

Todos ellos son convenientes para garantizar la calidad educativa, adicionalmente cuando se trata de instituciones del sector educación las empresas distribuidoras brindan descuentos especiales.

Infraestructura y servicios.

Entre ellos los mobiliarios y los servicios generales. Respecto a los mobiliarios se cuenta con múltiples ofertas variadas en calidad y precio, ello brinda un aporte significativo a la imagen de los alumnos respecto a la calidad educativa.

Los servicios generales, como por ejemplo la limpieza de la institución, son comunes a muchos negocios, y se cuenta con precios estandarizados en el mercado.

Adicionalmente, por el sector en el que se desenvuelve: “Educación”, por ejemplo Microsoft uno de sus proveedores más importantes brinda un descuento especial en las licencias, sólo porque la empresa pertenece al sector educación. Por ende, la amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores se considera baja.

Soluciones Informáticas.

Respecto a las soluciones informáticas, actualmente existe una variada oferta de empresas que implementan soluciones para el sector educación, sin embargo se tiene que llevar un procedimiento minucioso de evaluación para el proveedor elegido, porque se trata de proyectos de una inversión importante y que involucran un tiempo considerable.

Después de analizar los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores, se estableció el siguiente análisis, validado por los expertos (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes):

Tabla 15 *Análisis del poder de negociación de los proveedores*

NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Marketing y promoción	0.2	2	0.4
Docentes (especializados y de unidades didácticas transversales)	0.3	2	0.6
Materiales y equipos de apoyo académico	0.3	2	0.6
Infraestructura y servicios	0.2	1	0.2
Soluciones informáticas	0.1	2	0.2
	1		2 (Baja)

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es de un impacto bajo, principalmente por la consideración de los docentes, los materiales y equipos de apoyo académico.

5.2.5. Rivalidad entre los competidores.

Tal como indica Fred R David en su libro Administración estratégica (decimocuarta edición) sobre la competencia del mismo sector dice: “La rivalidad entre las empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales”, esta impacta directamente en la rentabilidad de una empresa ya que a menor competencia es mayor la rentabilidad lo que se puede explicar principalmente con la extensiva comparación del consumidor en base de la oferta y es gracias a facilidad de obtener información mediante la tecnología, el uso masivo de internet a logrado que el consumidor tenga las herramientas para saber las ventajas y debilidades de cada instituto tecnológico, por lo que encontrar ventajas competitivas y reflejarlas mediante un adecuado marketing es vital para el crecimiento de la empresa, por lo que en este análisis se ha tenido como principales competidores lo que el consumidor declara como favoritos en el rubro de institutos tecnologías además se ha tomado como universo los institutos superiores tecnológicos en lima y que tengan carreras afines al grupo Avansys.

En Lima existen aproximadamente 280 Institutos Tecnológicos, pero debido a las barreras de entrada que existen, como el capital inicial y la regulación, se denota que tiene

impacto medio, porque se considera a institutos con la misma infraestructura y carreras similares.

Bajo este criterio tomamos de un listado de la primera encuesta nacional de la juventud del Perú -2011 (Ver Figura 3.1) nuestra competencia más resaltante sería:

Tabla 16 *Competencia en sectores afines**

	AVANSYS	SENATI	INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA	INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTACIÓN Y EMPRESAS (IPAE)	CIBERTEC
					
<i>NIVEL CONSUMIDOR DIRIGIDO</i>	C,D	C,D	B,C	B,C	B,C
<i>COSTO DE LA PENSION</i>	S/. 350	S/.250	S/.860	S/.665	S/.5000
<i>RUBROS RECONOCIDOS</i>	INGENIERÍA	INGENIERÍA	INGENIERÍA	INGENIERÍA	INGENIERÍA
	TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA
	DISEÑO	DISEÑO	DISEÑO	DISEÑO	DISEÑO
	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL

Fuente: Elaboración propia

**Los rubros resaltados son aquellos en lo destacan cada instituto tecnológico*

Con esta información se puede concluir que el Instituto Avansys compite directamente con SENATI e ISIL, destacando SENATI al tener pensiones parecidas a las de Avansys.

Después de analizar los factores que influyen en el poder de los competidores del mismo sector, se estableció el impacto alto, validado por los expertos (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes):

Tabla 17 *Análisis de la rivalidad entre competidores*

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Costo de la pensión	0.3	3	0.9
Infraestructura y servicios	0.2	2	0.4
Áreas de estudio ofertadas	0.3	3	0.9
Diferenciación y posicionamiento	0.2	3	0.6
	1		2.8 (Alta)

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

5.3. Matriz de la atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Michael Porter creó su modelo de las cinco fuerzas con la finalidad de entender el atractivo de una industria a la hora de tomar decisiones y de las estrategias que pueden ser implementadas por una empresa.

El análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores a una industria afecta básicamente los ingresos porque disminuyen las ventas unitarias por organización porque las mismas se dividen entre una cantidad mayor de empresas y además se convierte en su competencia. La amenaza dependerá básicamente del nivel de las barreras de entradas

existentes en dicha industria, cuanto mayor sea el nivel menor es la amenaza. En segundo lugar, la amenaza de productos sustitutos constituye otra de las fuerzas a analizar. Dicha fuerza puede resultar de importancia ya que los mismos de ofrecer calidad a buen precio pueden llegar a reemplazar totalmente a los productos ofrecidos por una determinada industria. Con respecto al poder de negociación de los proveedores dependerá del nivel de competencia en el mercado del proveedor, del grado de dependencia de los compradores y de la factibilidad de integración hacia delante de los proveedores. El poder de negociación de los compradores se encuentra vinculado con la capacidad de los mismos a obtener beneficios adicionales de parte de la empresa. El mismo está determinado por el número de compradores que posee esta empresa, a menor número mayor será el poder de los mismos además de lo pagado en este servicio también es directamente proporcional con el poder. En último lugar se encuentra el nivel de rivalidad de los competidores, fuerza que incide directamente sobre el atractivo del mercado y se entiende como el principal motivo para la aplicación de las 5 fuerzas.

Pero en el modelo de atractividad que vamos a usar tomaremos una fuerza adicional la cual será la acción del gobierno según Eduardo Bueno, Doctor de Ciencias Económicas de la Universidad de Madrid señala que serían 3 factores adicionales a considerar con respecto a la globalización estos son: el Estado, organizaciones ecologistas y organizaciones de consumidores, pero según el análisis de la presente investigación lo único que tendría una fuerza importante en nuestro medio sería el estado con sus acciones por lo que estas se estarían incluyendo en la matriz de atractividad correspondiente por lo que la matriz recoge los siguientes datos :

Desarrollo potencial de los productos sustitutos: Por la facilidad de elegir entre un Instituto Tecnológico y CETPRO, por sus características similares a excepción del título (atractividad alta).

Entrada potencial de nuevos competidores: Las empresas del sector educación requieren una serie de requisitos para entrar y salir del mercado, por ello se tomará en cuenta las barreras de entrada y de salida (atractividad baja).

Poder de negociación de los clientes: Los clientes tienen varias instancias donde acudir en caso sienta que los servicios prestados por los Institutos Tecnológicos no son los ideales, tales como INDECOPI y el mismo ministerio de educación (atractividad baja).

Poder de negociación de los proveedores: En el rubro Educación los proveedores son variados y existe una amplia oferta entre infraestructura, plana docente e instrumentos informáticos, los cuales facilitan el desenvolvimiento de cualquier empresa que se dedique a la educación (atractividad alta).

Rivalidad entre competidores: Existe una amplia rivalidad entre institutos tecnológicos para cada especialidad, lo que crea un competencia fuerte en el sector y una búsqueda de diferenciación constante esto no sería muy conveniente para nuevos Institutos Tecnológicos los cuales obligarían a estos a buscar nuevos nichos de mercado (atractividad baja).

Acciones del gobierno: El cual en estos momentos está cobrando un especial interés por el rubro y sacando nuevos proyectos para mejorar la calidad Educativa por lo que requerirá de una mayor inversión y no se tiene la certeza que los cambios planteados sean permanentes lo que no daría una seguridad de leyes y normas aplicables al rubro (atractividad alta).

Tabla 18 *Atractividad de las 5 fuerzas competitivas de Porter*

	ATRACTIVIDAD (1-4)		
	RELEVANCIA	ATRACTIVO	
Amenaza de sustitutos	0.1	3	0.3
Amenaza de entrada de nuevas empresas	0.1	2	0.2
Poder negociador de los clientes	0.1	3	0.3
Poder negociador de los proveedores	0.1	2	0.2
Rivalidad entre competidores	0.2	2	0.4
Acciones del gobierno	0.2	3	0.6
Total			3.0

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA DE CALIFICACIÓN	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

Se puede observar que la industria de los institutos tecnológicos según el análisis tendría un grado de atractividad de 3 (de un máximo de 4) el cual ubica a la industria en un estado de vigilia constante debido a que está siendo afectada por el gobierno (que impulsa nuevas leyes actualizando los requerimientos mínimos de funcionamiento) y la saturación de institutos tecnológicos que producen que la competencia sea más agresiva.

Por el lado más optimista, los clientes y los proveedores favorecerían la industria. Porque existe una mayor demanda de personas que buscan un Instituto Tecnológico y porque los proveedores no venden un producto exclusivo o personalizado para el sector, sino que los productos y servicios son fácilmente encontrados en el mercado local.

En conclusión las nuevas normas gubernamentales referentes a los institutos técnicos y los sustitutos educacionales como los CETPRO's estarían disminuyendo el atractivo de la

industria y la diferenciación de cada instituto principalmente se debe enfocar en la calidad y cantidad de personas empleadas egresadas de cada instituto.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.⁴⁷

En el Tabla MPC se concluye que la empresa de educación tecnológica que lleva el liderazgo en ese sector, es Instituto SENATI ofreciendo una amplia variedad de carreras, una bolsa laboral consolidada y una flexibilidad en los pagos; muy cerca están también la ISIL y CIBERTEC y pese a que estos institutos tienen otro perfil de cliente, también mostrarían una ventaja exponencial frente a Avansys.

Los factores claves evaluados en la MPC fueron sugeridos por los expertos: Lea Sulmont y Napoleón Céspedes, de acuerdo a ello se estableció el siguiente Tabla validado por los expertos en mención.

⁴⁷ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 83.

Tabla 19 *Matriz MPC*

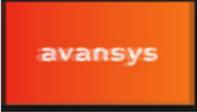
FACTOR CLAVE	PONDERACION										
		CALIFICACION	PESO POND	CALIFICACION	PESO POND	CALIFICACION	PESO POND	CALIFICACION	PESO POND	CALIFICACION	PESO POND
ACCESIBILIDAD LUGAR AL CENTRO DE ESTUDIOS	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
BOLSA LABORAL	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15
EXPERIENCIA EN EL RUBRO	0.07	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
VARIEDAD DE CARRERAS	0.07	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
HORARIOS FLEXIBLES	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
INFRAESTRUCTURA PROPIA	0.08	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
CERTIFICACION DE CALIDAD	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
CONVENIOS INTERNACIONALES	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
CONVALIDACION DE CURSOS	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
PLATAFORMAS DIGITALES	0.08	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
FLEXIBILIDAD EN LOS PAGOS	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1
TOTAL	1	23	1.15	38	1.9	33	1.65	22	1.1	31	1.55

Tabla de valoración 1-4

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI: Análisis Interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor⁴⁸.

De acuerdo a los procesos actuales, se realizó el análisis de la cadena de valor, a continuación se presenta los procesos que la componen:

Los procesos estratégicos son:

1. Planeación Institucional: aquí se encuentran los planes elaborados y revisados por la alta gerencia, ej.: plan estratégico, plan de marketing, etc.
2. Revisión de la alta dirección: quincenalmente la gerencia general de Avansys entrega un informe ejecutivo que resume el status general de la organización.
3. Normatividad Institucional: aquí se encuentran todos los reglamentos (de estudios, de titulación, etc.), procesos y procedimientos definidos por la organización.

Los procesos operativos son:

1. Entendimiento del Mercado: a través de una investigación de mercado y encuestas se conocerá el perfil del cliente.
2. Planeamiento de Ventas: Cada día se da una planificación de las ventas, con el objetivo de cumplir las metas fijadas.
3. Logística Estratégica: La gestión de logística y almacén es importante para los demás procesos organizacionales.

⁴⁸ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 119.

4. CRM: Este proceso se encarga de estudiar el comportamiento del cliente y tomar decisiones oportunas y eficientes.

Los procesos del ciclo operacional son:

1. Programación Académica: este proceso permite gestionar la programación de horarios y la asignación de los docentes, aulas y grupos de acuerdo a su disponibilidad.
2. Oferta Académica: este proceso es de vital importancia porque permite generar la oferta de la matrícula, y así todos los alumnos puedan realizar oportunamente su matrícula.
3. Diseño Curricular: es el proceso mediante el cual se estructuran los documentos (planes de estudio, sílabos, etc.) de los programas de formación profesional de Avansys con el fin de dar respuesta adecuada a las necesidades de formación de los diferentes programas académicos.
4. Inscripción: en este proceso se gestiona el registro de la información de los interesados y se brinda el seguimiento pertinente para convertirlo en un cliente real.
5. Admisión: este proceso permite gestionar el registro de la información de los alumnos y convertirlos de aspirantes a admitidos.
6. Matrícula: en este proceso el alumno manifiesta formalmente su deseo de iniciar sus estudios, a través del pago de la matrícula y primera cuota; además de la regularización de los documentos que son requisitos para la matrícula.
7. Novedades de Matrícula: este proceso gestiona esos casos extraordinarios de la matrícula: reincorporación, traslado externo, traslado interno, cambio de plan de estudios, etc.
8. Notas: este proceso involucra la entrega de los registros de evaluación de los docentes a los alumnos.

9. Novedades de Notas: Este proceso gestiona, los casos extraordinarios de la evaluación de los alumnos.
10. Asistencia: Este proceso permite el registro de la asistencia de los docentes y alumnos para cada sesión de clase.
11. Titulación: Mediante este proceso el alumno obtiene el título de su carrera.
12. Capacitación Docente: es el proceso mediante el cual se prepara a los docentes de Avansys, respecto a las políticas, ámbitos de conocimiento, comportamientos, actitudes y habilidades, a fin de prepararlos para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases.
13. Evaluación Docente: es el proceso que involucra un sistema de evaluación de los profesionales que se desempeñan como docentes en Avansys.

Procesos de soporte:

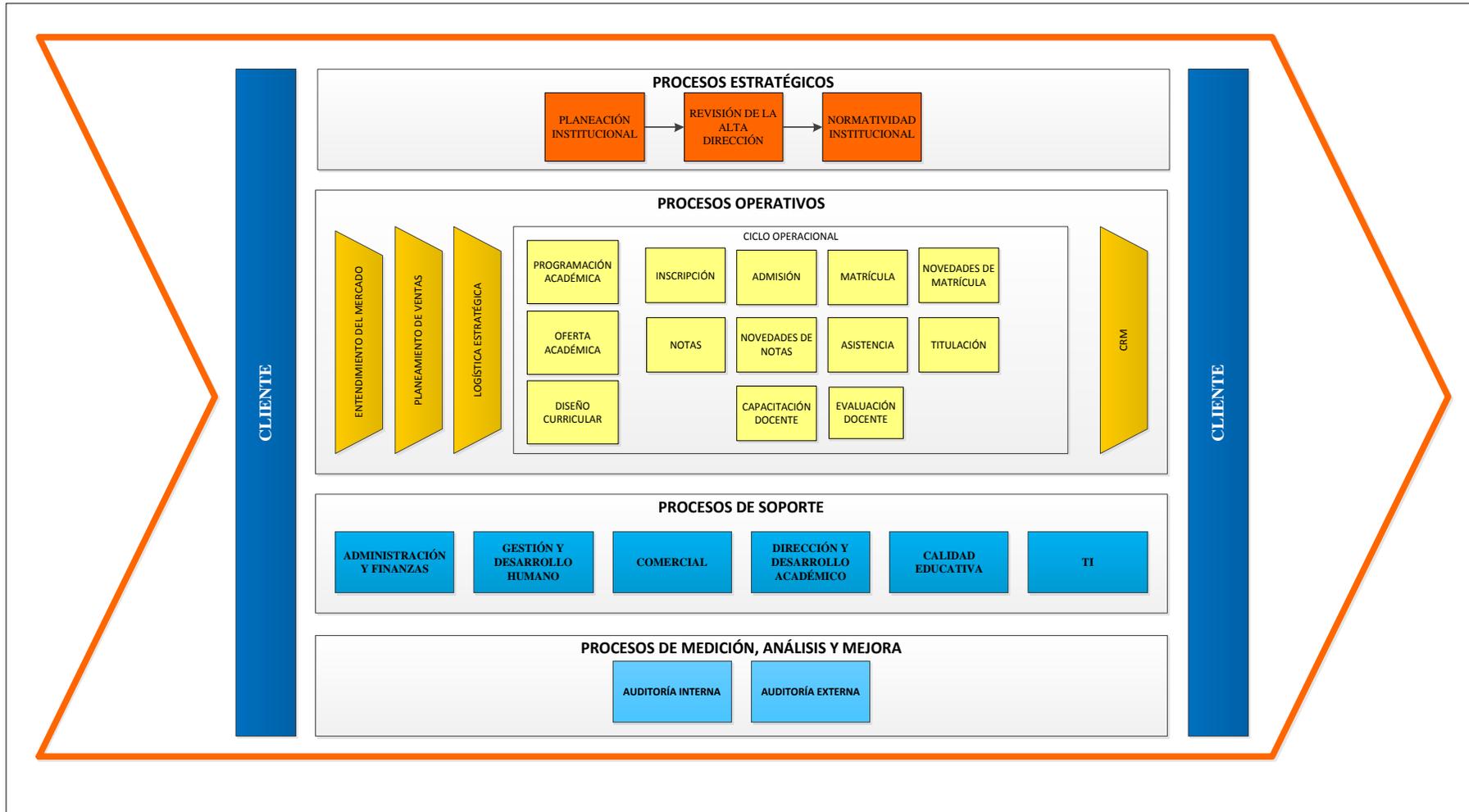
1. Administración y Finanzas: esta área brinda el soporte de contabilidad, finanzas administración, tesorería y facturación.
2. Gestión y Desarrollo Humano: esta área gestiona el capital humano de Avansys: seguridad y salud en el trabajo, talento y desarrollo, planeamiento, cultura clima y bienestar; y una de las áreas más importantes de Avansys por lo ligada que está a la misión: el área de empleabilidad.
3. Comercial: esta área gestiona las estrategias de marketing necesarias para lograr las ventas meta.
4. Dirección y Desarrollo Académico: esta área gestiona directamente las sub áreas que cuida el servicio a los alumnos: secretaría académica, servicios al alumno, servicios al docente y registros académicos

5. Calidad Educativa: esta área permite encaminar todos los esfuerzos de Avansys en lograr ser una institución de calidad educativa.
6. TI: el área de tecnología de la información es el soporte en software y hardware para toda la institución.

Procesos de Medición, análisis y mejora son:

1. Auditoría Interna: es el control de calidad interno de Avansys.
2. Auditoría Externa: por ser parte de El Grupo El Comercio es inevitable que el área padre de auditoría participe de un control de calidad minucioso.

Figura 16 Cadena de Valor de Avansys



Fuente: Elaboración propia

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Los indicadores de gestión de administración y finanzas son:

Tabla 20 *Indicadores de gestión de administración y finanzas*

Nombre de indicador	Fórmula	Periodicidad
Cartera atrasada	Cuentas por cobrar con más de XX días / total de cuentas por cobrar	mensual
ROE	Utilidad neta / patrimonio	mensual
EVA	UAIDI - Activo total neto * CPPC	mensual
Margen EBITDA	Ingresos - costo de ventas - gastos + depreciación/Ventas	mensual
Margen neto	Ingresos - costo de ventas - gastos - I/GF - OIE / Ventas	mensual
ROA	Utilidad neta / Activo	mensual
Cumplimiento de cronograma de obra	Desviaciones contra el cronograma de la obra	quincenal
Gasto vs presupuesto de obra (Costo construido por m2)	Desviaciones contra el presupuesto de obra	mensual

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de gestión educativa son:

Tabla 21 *Indicadores de gestión de administración y finanzas*

Nombre de indicador	Fórmula	Periodicidad
Deserción	Alumnos promovidos/inscritos - egresados	Semestral
Retención de mejores docentes	Porcentaje de "mejores" docentes programados en el ciclo (puntaje 5-6/6 en encuesta de evaluación)	semestral
Satisfacción del alumno	Grado de satisfacción del alumno con la experiencia educativa en Avansys	trimestral
Empleabilidad	Porcentaje de alumnos que consiguen trabajo en su profesión dentro de los tres meses siguientes a su egreso	trimestral
Meta de Venta por alumnos antiguos en Soles	Ventas por pago de pensiones y otros (exceptuando matrículas de alumnos)/ meta de ventas presupuesto 2015	mensual

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de gestión y desarrollo humano son:

Tabla 22 *Indicadores de gestión y desarrollo humano*

Nombre de indicador	Fórmula	Periodicidad
Clima Laboral	% Satisfacción	anual
Plan de Capacitación	Actividades ejecutadas / actividades planificadas	mensual

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de gestión comercial son:

Tabla 23 *Indicadores de gestión comercial*

Nombre de indicador	Fórmula	Periodicidad
Meta de Venta por alumnos nuevos en Soles	Ventas por matrículas de alumnos nuevos / Meta de venta de matrículas de alumnos nuevos en el presupuesto 2015.	Por cosecha
Meta de Captación de Alumnos	Cantidad de Alumnos Captados / Meta de Captación de alumnos.	Por campaña

Fuente: Elaboración propia

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

El benchmarking es un sistema de comparación entre productos aspectos o servicios brindados por la competencia para comparar y lograr que esas buenas practicas sean aplicadas en la empresa, no se trata simplemente de copiar lo que aplican los demás, sino de aprender y adaptarlo a su empresa.

El Benchmarking consta de 3 tipos:

- ☒ Benchmarking interno que consiste en comparar procesos de una misma empresa pero en distintas áreas.
- ☒ Benchmarking competitivo aplicable en el caso de Avansys a los competidores principales (Institutos de Educación Superior Tecnológicos que ofrecen carreras similares) y las ventajas que cuentan en relación a las demás.
- ☒ Benchmarking funcional en que se puede aprender de empresas no relacionadas directamente al grupo educativo de Avansys, pero se puede aprender de los procesos tales como colegios o universidades.

En este caso de estudio usaremos el benchmarking competitivo para ver en qué situación nos encontramos en relación con nuestros competidores más cercanos:

Tabla 24 *Benchmarking*

		AVANSYS	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B
<u>CALIDAD</u>	<u>EMPLEABILIDAD</u>	75 % alumnos con empleo	60% alumnos con empleo	85% alumnos con empleo
<u>CALIDAD</u>	<u>SOLIDEZ FINANCIERA</u>	forman parte Grupo El Comercio	no forman parte de un grupo económico	forman parte de un grupo de universidades particulares
<u>CALIDAD</u>	<u>FORMA DE PAGO ONLINE</u>	solo cuenta con pago en efectivo	solo cuenta pago en efectivo	pago en web de distintas tarjetas
<u>PRODUCTIVIDAD</u>	<u>PLANA DOCENTE</u>	profesores 15 años experiencia promedio	profesores con 5 años de experiencia promedio	profesores con 20 años experiencia promedio
<u>PRODUCTIVIDAD</u>	<u>USO EXCLUSIVO DE LA INFRAESTRUCTURA</u>	tiene cursos de extensión no es exclusiva	dedicación no exclusivas de la infraestructura	dedicación no exclusivas de la infraestructura
<u>TIEMPO</u>	<u>PROCESO DE ADMISIÓN</u>	test de calificación	ingreso directo	test de calificación, exámenes diferenciados (colegios, primeros puestos, etc.)
<u>TIEMPO</u>	<u>TIEMPO DE TITULACIÓN</u>	4 meses después de iniciado el trámite	8 meses después de iniciado el trámite	4 meses después de iniciado el trámite

Fuente: Elaboración propia

6.4. Determinar las competencias de la empresa

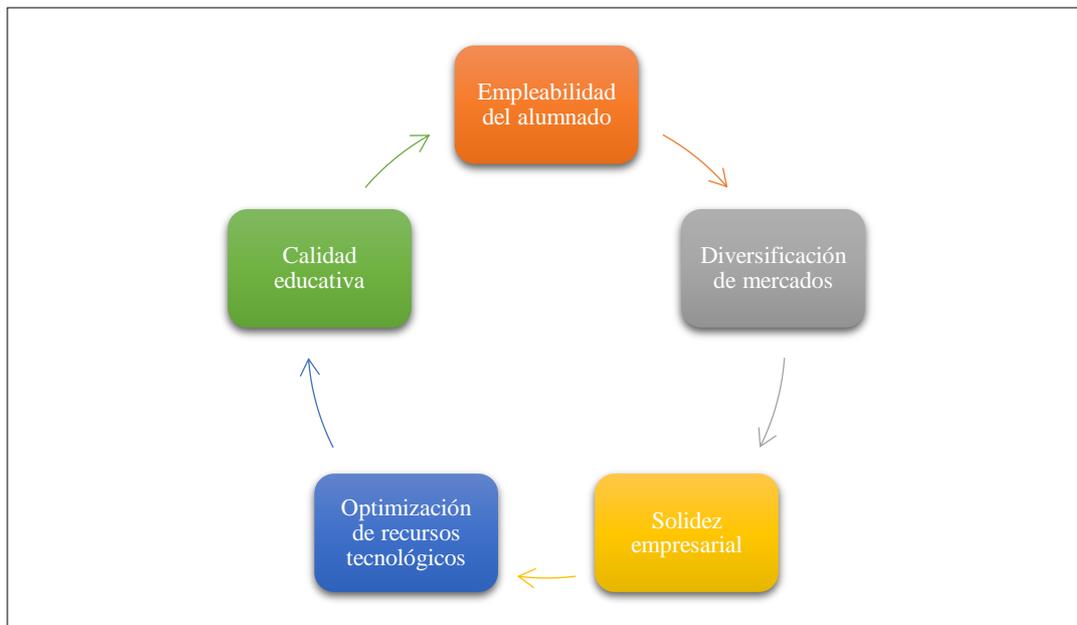
Competencias en la empresa Avansys son las cualidades definidas por la cultura corporativa y que será aplicable para todo el personal como una forma de entender el negocio, por lo que esta nos diferencia en relación a los demás institutos tecnológicos, las competencias de Avansys son:

🔗 **Empleabilidad del alumnado:** Definido como el compromiso de brindar prácticas pre profesionales y convenios para los alumnos y egresados de Avansys, para lograr una alta tasa de empleabilidad en el mercado.

🔗 **Calidad educativa:** El interés de acercarse a la certificación de calidad y una constante evaluación de los docentes.

- 🔗 **Diversificación de mercados:** los alumnos debido a la calidad de la educación y a los bajos costos de la matrícula vienen de distintos tipos de NSE y se está ampliando a alumnos de Beca 18.
- 🔗 **Solidez empresarial:** con el respaldo del Grupo El Comercio, el instituto Avansys asegura una solidez financiera en todos sus proyectos.
- 🔗 **Optimización de recursos tecnológicos:** Con la adquisición de un nuevo ERP académico estará a la par de los institutos a nivel mundial y se logrará la interconectividad entre sedes.

Figura 17 Ciclo Competencias de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Porter describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción,

comercialización y servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- ❧ Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el design, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.
- ❧ Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el design, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, el imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.
- ❧ Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la

empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores⁴⁹.

Entonces se procede a clasificar estas competencias y asignarles un valor de acuerdo al enfoque de Avansys en base a los 3 tipos básicos de ventaja competitiva de Porter, en la que 1 representa a un enfoque bajo, 2 a un enfoque medio y 3 a un enfoque alto, esta calificación ha sido validada por los expertos Lea Sulmont y Napoleón Céspedes:

Tabla 25 *Clasificación de las competencias y valores*

	Costos	Diferenciación	Foco
Empleabilidad del alumnado	1	3	2
Calidad educativa	1	3	2
Diversificación de mercados	3	2	1
Solidez empresarial	1	2	3
Optimización de recursos tecnológicos	2	3	1
	8	13	9

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se puede concluir que la estrategia principal de Avansys es la diferenciación del producto y servicio y la ventaja competitiva será:

- ☞ **Empleabilidad del alumnado:** medida anualmente por la cantidad de ex alumnos con un empleo relacionado a la carrera.
- ☞ **Calidad educativa:** encuestas de satisfacción mayor al 90% y la certificación de calidad correspondiente.
- ☞ **Optimización de recursos tecnológicos:** instalación del ERP académico de Avansys en el plazo programado.

⁴⁹ Ventaja Competitiva. **Knoow.net Enciclopedia Temática** [en línea]. [citado el 17 noviembre del 2016] Disponible en: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventaja-competitiva/>

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Según Fred R. David en el libro “Conceptos de Administración Estratégica” menciona que la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.⁵⁰

Es así que la matriz EFI permite identificar los factores claves en el contexto interno de la empresa. En este caso, para elaborar la matriz de Evaluación de los Factores Internos se hizo un benchmarking con los principales competidores del sector. Comparando las fortalezas y debilidades, es decir, el cumplimiento de las buenas prácticas aplicadas en cada empresa. De esta manera, se pudo determinar las competencias y las ventajas competitivas que tiene Avansys respecto a la competencia.

A continuación se presenta la matriz EFI del Instituto Superior Tecnológico Avansys con su respectiva ponderación y calificación, de acuerdo al aporte y validación de los expertos Lea Sulmont y Napoleón Céspedes:

⁵⁰ FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 122

Tabla 26 *Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI*

MATRIZ EFI - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS				
Nº	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Solidez empresarial, porque cuenta con el respaldo del Grupo El Comercio. El instituto Avansys asegura una solidez financiera en todos sus proyectos	0.10	4.00	0.40
2	Avansys presenta alianzas estratégicas relevantes con empresas del sector de Ingeniería, Diseño, Tecnología y Empresarial en las que los alumnos de últimos ciclos pueden realizar prácticas pre-profesionales para insertarse al mercado laboral. Dichas organizaciones empresariales son: Ferreyros, Scania, Gildemeister, Euroshop, Iza Motors, Lidercon Perú, Inka Farma, Hospital Daniel Alcides Carrión, Coney Park, Cámara Alemana, Gobierno Regional del Callao, El Comercio y Ernesto Leyva Consultores.	0.10	4.00	0.40
3	Mobiliario moderno, aulas multimedia, biblioteca computarizada, auditorio moderno y equipado, equipos de cómputo y accesorios tecnológicos nuevos adquiridos. Las carpetas han sido adquiridas a inicio del 2015 por Ziyaz (proveedor) y entre enero y abril se fueron adquiriendo equipos de cómputo que los provee COSAPI.	0.08	4.00	0.32
4	Convenio con Beca 18 renovado.	0.10	3.00	0.30
5	El Instituto de Educación Superior Avansys ya forma parte de ASISTE, Asociación de Institutos Superiores y Escuelas Superiores del Perú, que tiene como objetivo principal promover el desarrollo de la educación a través del análisis de la problemática educativa de nivel superior, del desarrollo de alternativas de políticas y normas para el logro de este objetivo.	0.08	3.00	0.24
6	Evaluación docente constante, una vez por semestre y se divide en 4 dimensiones: autoevaluación, encuesta al alumno, evaluación curricular y asistencia a capacitaciones para cada uno de ellos tiene un porcentaje.	0.05	3.00	0.15
7	Los planes de estudio están en constante revisión, a fin de estar lo más actualizados posibles. Se invita a mesas técnicas con expertos en el área generalmente empresarios y se le muestra el plan actual: cursos, temas, criterios de evaluación, etc. Y ellos brindan sus comentarios y aportes. De esta forma, los planes de estudio están ajustados a lo que el mercado requiere y posteriormente estos planes son presentados al MINEDU para su aprobación.	0.05	3.00	0.15
8	El Instituto Avansys firma convenio con Adobe. La firma de este convenio permitirá que los estudiantes y docentes de Avansys sean certificados internacionalmente en programas de comunicación visual, imagen y diseño, como: Adobe Illustrator, Photoshop, Flash, Dreamweaver, InDesing y Premier.	0.03	3.00	0.09
9	Programa de alimentación saludable a través de una cafetería para los alumnos con desayunos nutritivos y naturales velando por hábitos alimenticios más saludables	0.02	3.00	0.06

MATRIZ EFI - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS				
Nº	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Solo cuenta con una sede en Lima Centro en la Avenida Uruguay 514	0.09	1.00	0.09
2	Los docentes no dominan las TIC's, muchos de ellos no utilizan el correo corporativo; en la implementación del piloto de la Intranet y el sistema de evaluación del docente, se encontró el patrón que demuestra que los docentes no están familiarizados con el uso tecnología actual.	0.07	2.00	0.14
3	El público de beca 18 proviene de zonas vulnerables, comunidades nativas amazónicas, pueblos afectados por el terrorismo, entre otros; algunos becarios no han utilizado nunca una computadora, por ello tienen dificultad para ingresar a sus correos corporativos e intranet.	0.07	2.00	0.14
4	Los alumnos no poseen la cultura de mantener limpios los ambientes, especialmente los servicios higiénicos; el personal de limpieza se encarga de limpiarlos durante todo el día pero aun así no se conservan limpios.	0.03	2.00	0.06
5	La Institución depende del Grupo El Comercio en varios ámbitos por ejemplo en el área de TI, administra todos los servidores, actualmente Avansys sólo administra el servidor del active directory (AD).	0.05	1.00	0.05
6	Actualmente Avansys cuenta con un Sistema Principal, desarrollado in house hace 20 años, es un sistema académico que actualmente aún es manejado por los colaboradores y se han acostumbrado a trabajar en él.	0.05	1.00	0.05
7	Los clientes de Avansys solo pueden realizar el pago de sus cuotas en la caja de Avansys (en efectivo) y a través de Pago Efectivo (módulo de pago diferido).	0.03	1.00	0.03
	Total	1.00		2.67

Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas más importantes que se han encontrado son las siguientes y por las razones expuestas a continuación:

3. La solidez empresarial del Grupo El Comercio tiene la ponderación más alta debido a que es la que asegura el respaldo económico para que funcionen las actividades educativas
4. Las alianzas estratégicas son importantes porque con ellas se tiene socios estratégicos que facilita a los alumnos la inserción en el mercado laboral.
5. El equipamiento de la infraestructura para el alumnado porque permite que realicen sus actividades educativas en mejores condiciones.
6. El convenio de Beca 18 tiene una ponderación alta debido a que representa un 50% del total de alumnos de Avansys. Siendo una población importante y significativa para la empresa
7. Este gremio busca reconocer a los institutos modelos del sector educativo; permitiendo un trabajo colaborativo afín de mejorar la calidad de la educación en el país.
8. La evaluación al docente es importante porque permite asegurar la calidad de los docentes, en la contratación de nuevos docentes y en la renovación de contratos.
9. Avansys tiene un área de Innovación y Desarrollo Curricular, especializada y dedicada a las mejoras constantes de los planes de estudio.

Las debilidades más relevantes que presenta Avansys son las siguientes por los siguientes motivos:

- ❏ Solo cuenta con una sede en Lima Centro en la Avenida Uruguay 514. La ubicación del centro de estudios y la cantidad de sedes es un factor importante por el fácil acceso de los alumnos y docentes de las distintas zonas geográficas de Lima.
- ❏ La falta de conocimiento de los docentes en tecnología, no permite el uso adecuado de la intranet para el registro de notas y asistencia; lo que impide la gestión eficaz de las coordinaciones académicas.

☞ La falta de conocimiento en tecnología de los alumnos involucra un periodo de nivelación en el conocimiento de tecnología y en muchos casos también del idioma.

Por lo tanto, después de seleccionar las principales fortalezas y debilidades se ha evaluado y ponderado y la calificación final de la matriz EFI de Avansys es de 2.67, esta corresponde a un puntaje por encima de la calificación promedio de 2.5. Por lo que, significa que es una calificación que indica una posición interna relativamente fuerte, partiendo de las fortalezas y debilidades mencionadas. Y es que Avansys es una institución educativa con el respaldo del Grupo El Comercio, el IFC y Salkantay Partners; organizaciones que le aseguran una solidez financiera y le permite adherirse a una cultura corporativa que busca la innovación y la creatividad empresarial.

Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1 Diseño y formulación de estrategias

7.1.1 Matrices de formulación de estrategias.

7.1.1.1 Matriz FODA.

A continuación presentamos la matriz FODA, la cual nos brindará lineamientos para fijar los objetivos:

Tabla 27 Matriz FODA

MATRIZ FODA - INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AVANSYS	
OPORTUNIDADES	
O1	Escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan para empezar a industrializar el país, debido a que crece la demanda laboral en el sector construcción, telecomunicaciones, etc. Según el Ministerio de Educación (MINEDU), el Perú necesita aproximadamente 300 mil profesionales de carreras técnicas pero solo 98 mil egresan cada año.
O2	La ley de Institutos está basada en leyes como la 29394 (ley de institutos y escuelas de educación Superior), ley 28740 (ley del sistema Nacional de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad Educativo), ley 30220 (Nueva ley universitaria) entre otras. Señala que se deberá crear el Consejo Peruano de la Acreditación de la Educación Superior - COPAES. Esta será la encargada de acreditar la Calidad de todo programa o Centro de Educación Superior, peruano o extranjero que se encuentren en territorio Nacional. La COPAES tendrá como principal objetivo la mejora continua de la calidad de servicio que ofrecen las universidades y los Institutos de Educación Superior.
O3	Incremento de la población joven en los próximos años. El Instituto Nacional de Estadística e Informática indicó que la población joven entre el rango de 15 y 29 años en el Perú asciende a 8 millones 377 mil, que representa el 27% del total de la población. De la población joven, 4 millones 136 mil son mujeres y 4 millones 241 mil son hombres. Esta misma fuente proyecta que este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021.
O4	El programa Beca 18 destinará S/.500 millones para beneficiar a unos 40 mil jóvenes peruanos con el pago integral de sus estudios superiores menciona Raúl Choque, director ejecutivo de PRONABEC. De acuerdo al ejecutivo, esta señala que hasta el momento ya han sido beneficiadas 20 mil personas.
O5	Demanda de carreras técnicas especializadas a nivel mundial, la consultora Randstad Workmonitor estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos solo en Europa. En Líneas generales, "los ingenieros y los especializados en nuevas tecnologías serán los profesionales más demandados. Por lo que, las opciones de empleo cada vez más llegarán de todas partes del mundo. En cuanto a los perfiles técnicos, Adecco asegura que en países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Francia y Canadá se buscan personas para la construcción, como soldados, electricistas y mecánicos. Mientras que en Asia, Chile y el gigante latinoamericano, Brasil, se demandan perfiles en prácticamente todos los sectores laborales. Un abanico de opciones para tener en cuenta.

OPORTUNIDADES	
O6	Los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente. Las proyecciones del IEDEP indican que el sector construcción dará un gran salto, pues en este año tendría una caída de -3.8% y en el próximo un crecimiento de 3.6%. Se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%).
O7	El aprendizaje adaptativo, es una de las 10 estrategias que transformarán la educación. Esto es, ordenadores y otros dispositivos interactivos para la enseñanza. Este método permitirá recopilar datos sobre las necesidades de los estudiantes, lo que ayudará a ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.
O8	Customer Relationship Management (CRM): El CRM ha demostrado que puede ser una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes.
O9	‘Big Data’: Es una tecnología diseñada para recopilar y analizar los datos para empresas que desarrolla su actividad en Internet. Big Data se asocia con la recolección de grandes cantidades de datos generados por las actividades digitalizadas de los profesores, alumnos y padres y la tendencia no hará más que estimular el desarrollo de estas tecnologías a medida que la red de macrodatos se está extendiendo.
O10	Estrategias de abastecimiento, esto es, servicios tecnológicos que proporcionan los proveedores como el alojamiento en la nube o la suscripción para obtener un determinado software.
O11	Micro-credenciales abiertas: El sistema de acreditación gamificada basado en microcredenciales en forma de insignias digitales lleva ya un tiempo en las plataformas de aprendizaje online como alternativa a la certificación. El tema de los microcredenciales abiertos es una tecnología todavía poco desarrollada, pero que podría aportar más valor y motivación para los estudiantes.
O12	Evaluación digital: La evaluación es uno de los elementos más importantes, pero, igual que al resto del proceso de e-learning, tiene que pasar al espacio digital.
O13	Según Randstad workmonitor, para la generación Z, que lo conforman personas nacidas en la década de 1990 y 2000, la generación post-milenio se compone actualmente de adolescentes y niños. Para dicha generación el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico, con omnipresencia de internet, hace que sean, no solo la generación con más conocimientos en este ámbito, sino la más preparada para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo. Hasta el punto de que el 65% de ellos podría dar lecciones de tecnología a sus compañeros de más edad, según el último estudio trimestral sobre mercado laboral Workmonitor que realiza Randstad en 32 países.
O14	El MINEDU: Presupuesto para el sector educación podría llegar a 5.5% del PBI al 2021. El Ministerio de Educación (MINEDU), señaló que pese a que el presupuesto para el sector aumentó de 3% a 3.5% del PBI, el desafío es incrementar este porcentaje a 5.5% del PBI al 2021.

AMENAZAS	
A1	Ofertas "más completas" de otras instituciones
A2	Propuesta económica de otras instituciones educativas a docentes.
A3	La economía peruana continúa en una fase de desaceleración económica y las proyecciones están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del fenómeno de "El Niño" que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio", señaló el director ejecutivo del IEDEP de la CCL, César Peñaranda.
A4	Aumento de la tasa de desempleo. De acuerdo a la data de la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana del informe técnico del INEI. De cada 100 personas que conforman la PEA, 93 tienen empleo y 7 están desocupados. De la población ocupada: 58 cuentan con empleo adecuado y 35 están subempleados: 11 subempleados por horas y 24 subempleados por ingresos. Comparado con el trimestre del año anterior, por cada 100 personas con empleo adecuado del año anterior se ha incrementado 2 personas. Esto confirma el incremento de la tasa de desempleo.
A5	La nueva ley de Institutos propone es reformar el sistema de institutos superiores para mejoras de las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones públicas y de supervisar de manera efectiva a las instituciones privadas para asegurar calidad educativa a los jóvenes.
A6	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar el enfoque ambiental en el plan de estudios de las instituciones educativas de educación superior.
A7	El número de ciudadanos extranjeros que llegó al Perú para trabajar de manera temporal o en calidad de residente se incrementó en 793% entre los años 2004 y 2014, informó la Superintendencia Nacional de Migraciones.
A8	Las familias valoran más los estudios universitarios que los técnicos en el país. Según las estadísticas del IFB Certus del presente año, en el país, el 70% de jóvenes que terminan el colegio prefiere estudiar en una universidad, ya sea particular o pública. Según Morales, esta elección es influenciada por la familia, bajo la idea errónea que un universitario tiene mayor prestigio que un técnico y el 30% restante prefiere una carrera técnica. Esto es, una amenaza latente para el crecimiento de Avansys.

FORTALEZAS	
F1	Solidez empresarial, porque cuenta con el respaldo del Grupo El Comercio. El instituto Avansys asegura una solidez financiera en todos sus proyectos
F2	Avansys presenta alianzas estratégicas relevantes con empresas del sector de Ingeniería, Diseño, Tecnología y Empresarial en las que los alumnos de últimos ciclos pueden realizar prácticas pre - profesionales para insertarse al mercado laboral. Dichas organizaciones empresariales son: Ferreyros, Scania, Gildemeister, Euroshop, Iza Motors, Lidercon Perú, Inka Farma, Hospital Daniel Alcides Carrión, Coney Park, Cámara Alemana, Gobierno Regional del Callao, El Comercio y Ernesto Leyva Consultores.
F3	Mobiliario moderno, aulas multimedia, biblioteca computarizada, auditorio moderno y equipado, equipos de cómputo y accesorios tecnológicos nuevos adquiridos. Las carpetas han sido adquiridas a inicio del 2015 por Ziyaz (proveedor) y entre enero y abril se fueron adquiriendo equipos de cómputo que los provee COSAPI.
F4	Convenio con Beca 18 renovado.
F5	El Instituto de Educación Superior Avansys ya forma parte de ASISTE, Asociación de Institutos Superiores y Escuelas Superiores del Perú, que tiene como objetivo principal promover el desarrollo de la educación a través del análisis de la problemática educativa de nivel superior, del desarrollo de alternativas de políticas y normas para el logro de este objetivo.
F6	Evaluación docente constante, una vez por semestre y se divide en 4 dimensiones: autoevaluación, encuesta al alumno, evaluación curricular y asistencia a capacitaciones. Cada uno de ellos tiene un porcentaje.
F7	Los planes de estudio están en constante revisión, a fin de estar lo más actualizados posibles. Se invita a mesas técnicas con expertos en el área generalmente empresarios y se le muestra el plan actual: cursos, temas, criterios de evaluación, etc. Y ellos brindan sus comentarios y aportes. De esta forma, los planes de estudio están ajustados a lo que el mercado requiere y posteriormente estos planes son presentados al MINEDU para su aprobación.
F8	El Instituto Avansys firma convenio con Adobe. La firma de este convenio permitirá que los estudiantes y docentes de Avansys sean certificados internacionalmente en programas de comunicación visual, imagen y diseño, como: Adobe Illustrator, Photoshop, Flash, Dreamweaver, InDesing y Premier.
F9	Programa de alimentación saludable a través de una cafetería para los alumnos con desayunos nutritivos y naturales velando por hábitos alimenticios más saludables

DEBILIDADES	
D1	Solo cuenta con una sede en Lima Centro en la Avenida Uruguay 514
D2	Los docentes no dominan las TIC's, muchos de ellos no utilizan el correo corporativo; en la implementación del piloto de la Intranet y el sistema de evaluación del docente, se encontró el patrón que demuestra que los docentes no están familiarizados con el uso tecnología actual.
D3	El público de beca 18 proviene de zonas muy pobres comunidades nativas amazónicas, pueblos afectados por el terrorismo, entre otros; algunos becarios no han utilizado nunca una computadora, por ello tienen dificultad para ingresar a sus correos corporativos e intranet.
D4	Los becarios no poseen la cultura de mantener limpios los ambientes, especialmente los servicios higiénicos; el personal de limpieza se encarga de limpiarlos durante todo el día pero aun así no se conservan limpios.
D5	La Institución depende del Grupo El Comercio en varios ámbitos por ejemplo en el área de TI, administra todos los servidores, actualmente Avansys sólo administra el servidor del active directory (AD).
D6	Actualmente Avansys cuenta con un Sistema Principal, desarrollado in house hace 20 años, es un sistema académico que actualmente aún es manejado por los colaboradores y se han acostumbrado a trabajar en él.
D7	Los clientes de Avansys solo pueden realizar el pago de sus cuotas en la caja de Avansys (en efectivo) y a través de Pago Efectivo (módulo de pago diferido).

Estrategias Ofensivas FO maxi-maxi (Fortalezas vs. Oportunidades)	
F1 - O2	Aprovechar que Avansys cuenta con el respaldo del Grupo El Comercio para definir los procesos en base a mejores prácticas a nivel mundial, por la oportunidad que ofrece la nueva ley en mejora de calidad educativa y la tendencia a la acreditación.
F1 - O7	Aprovechar que Avansys cuenta con el respaldo del Grupo El Comercio para seguir con la tendencia del continuo avance de la tecnología y estar alineados a este crecimiento en software y hardware.
F1 - O8	Implementar un Customer Relationship Management (CRM), a fin de contar con una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes, solución que beneficiará a los gerentes y directivos de Avansys y el Grupo El Comercio, y les permitirá tomar decisiones asertivas y oportunas.
F2 - O5	Evaluar a través de los convenios y alianzas estratégicas, las empresas que requieren profesionales técnicos en el Perú y en el mundo.
F3 - O3	Definir estrategias de marketing para cautivar la atención de la población joven que está en crecimiento, la infraestructura de Avansys se ha renovado y se encuentra preparada para recibir a la juventud del Perú.
F5 - O3	Definir estrategias de ventas que contribuyan a resaltar la imagen de Avansys mencionando que es parte de este importante gremio de educación superior en el Perú y así poder conquistar el interés de los jóvenes del Perú.

Estrategias defensivas FA maxi-mini (Fortalezas vs. Amenazas)

F1 - A1 Basarse en la solidez empresarial de El Grupo El Comercio, para reaccionar a tiempo ante las ofertas de otras instituciones, implementando eventos de "Vive Avansys", plenarios y otras actividades.

F6 - A2 Conseguir la fidelidad de los docentes a través de capacitaciones y evaluaciones que les permitan crecer en el ámbito personal y profesional con el objetivo que permanezcan en Avansys y no opten por otras propuestas de otras instituciones educativas.

Estrategias de reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades)

D1 - O3 Construir e implementar nuevas sedes en Lima debido al incremento de la población joven en los próximos años. Lo que llevaría a un crecimiento del público potencial, que puede estudiar en Avansys.

D2 - O12 Capacitar a los docentes que no dominan los TIC's a través de un sistema de evaluación totalmente digital para que se familiaricen con el proceso de educación virtual.

D3 - O12 Capacitar a los alumnos que no dominan los TIC's a través de un sistema de evaluación totalmente digital para que a través de una educación virtual e-learning, puedan dominar poco a poco las nuevas tecnologías.

Estrategias de supervivencia DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas)

D2 - A3 Brindar capacitación gratuita de TIC's a los docentes, con esta motivación evitamos que el personal migre a otras instituciones.

D4 - A6 La propuesta del PLANEA permitirá implementar un plan de educación ambiental, logrando así que los alumnos adopten buenas costumbres y mantengan limpios los ambientes de Avansys.

Fuente: Elaboración Propia

A través de la matriz FODA se han analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de poder identificar las brechas que se tienen que trabajar para lograr la visión de la organización.

7.1.1.2 Matriz PEYEA.

Está basada en el análisis de la situación actual de la empresa y que tipo de estrategias debemos aplicar para surgir en el entorno, para lo cual se toman las posiciones tanto internas como externas, el resultado nos ubicará en uno de los cuatro cuadrantes, cada uno con diferentes estrategias, los cuadrantes son:

1. Cuadrante I – Agresivo, porque se tiene ventajas competitivas importantes en un entorno muy positivo para lo cual se aplicará crecimiento intensivo, integrativas y de diversificación.
2. Cuadrante II – Conservador, no se tiene una ventaja competitiva clara, pero el entorno es estable, en este cuadrante se aplicarán las estrategias de crecimiento intensivo y diversificación concéntrica
3. Cuadrante III – Defensivo, una ventaja competitiva débil en un entorno cambiante, las estrategias de atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica deberán ser aplicadas.
4. Cuadrante IV – Competitivo, una ventaja competitiva estable pero con un entorno cambiante, se tomarán estrategias de crecimiento intensivo, crecimiento integrativos y empresas de riesgo compartido.

Una vez definidas las estrategias a tomar de los cuadrantes, se procederá a realizar la evaluación:

Tabla 28 *Matriz PEYEA*

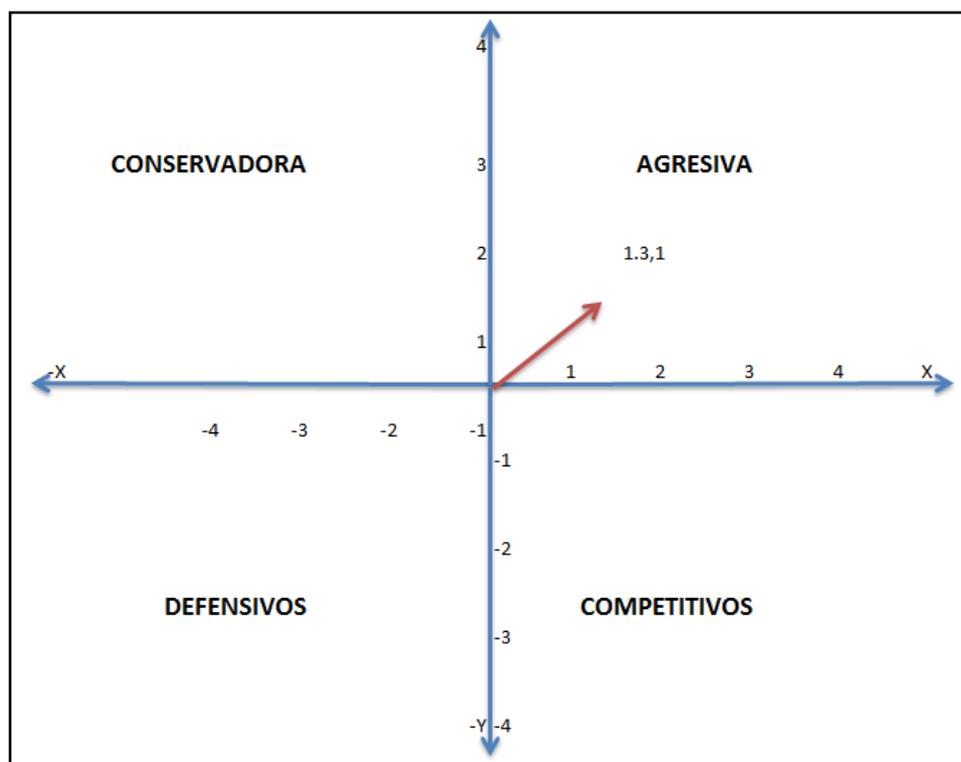
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
<i>(1 PEOR,6 MEJOR)</i>		<i>(-6 PEOR,-1 MEJOR)</i>	
PARTE DEL GRUPO EL COMERCIO	6	TENDENCIAS DE CAMBIOS REGULATORIOS	-4
NUEVA RAZON SOCIAL	4	CAMBIOS DE GUSTOS EN ELECCIÓN DE CARRERAS	-5
		ELECCIONES PRESIDENCIALES CERCANAS	-3
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
<i>(-6 PEOR,-1 MEJOR)</i>		<i>(1 PEOR,6 MEJOR)</i>	
EMPLEABILIDAD DEL ALUMNADO	-2	CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA EMPRESA	4
CALIDAD EDUCATIVA	-3		
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	-3		

FUERZA FINANCIERA (FF)	5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-4
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2.7
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	4

eje "X"	VC + FI	1.3
eje "Y"	FF + EA	1

Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Matriz Peyea



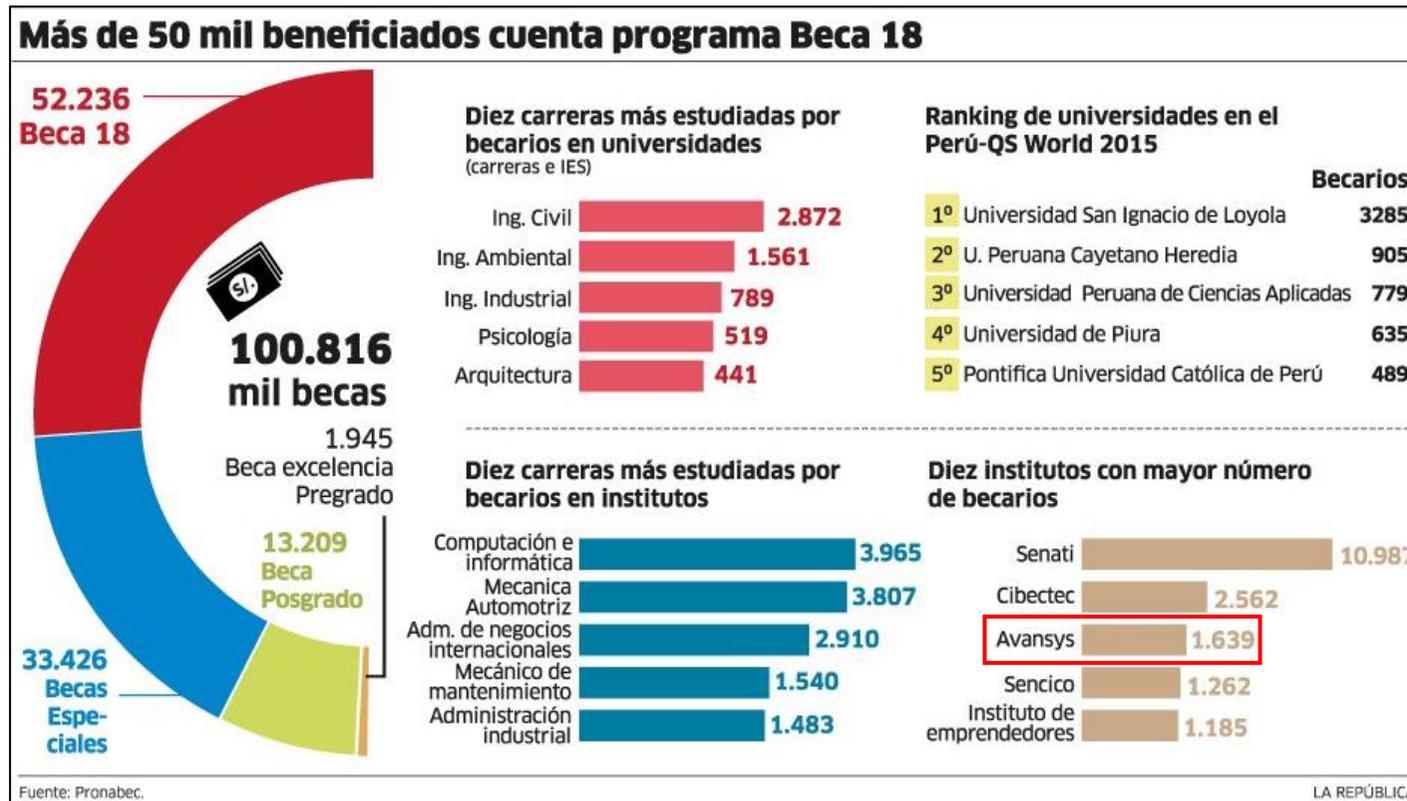
Fuente: Elaboración propia

La ubicación dentro del mapa cartesiano muestran que se debe hacer uso de estrategias agresivas ya que se ubica en el cuadrante I. Dentro de este cuadrante también se demanda utilizar estrategias de crecimiento agresivo, integrativa y diversificación.

7.1.1.3 Matriz Boston Consulting Group.

Se ha considerado el reporte de Pronabec que indica que Avansys es la tercera institución al nivel de Perú, con mayor número de becarios del programa Beca 18, debido a que más del 50% de los alumnos de Avansys provienen del programa Beca 18:

Figura 19 Reporte del Programa Beca 18 de Pronabec



Fuente: Pronabec (Junio 2016)

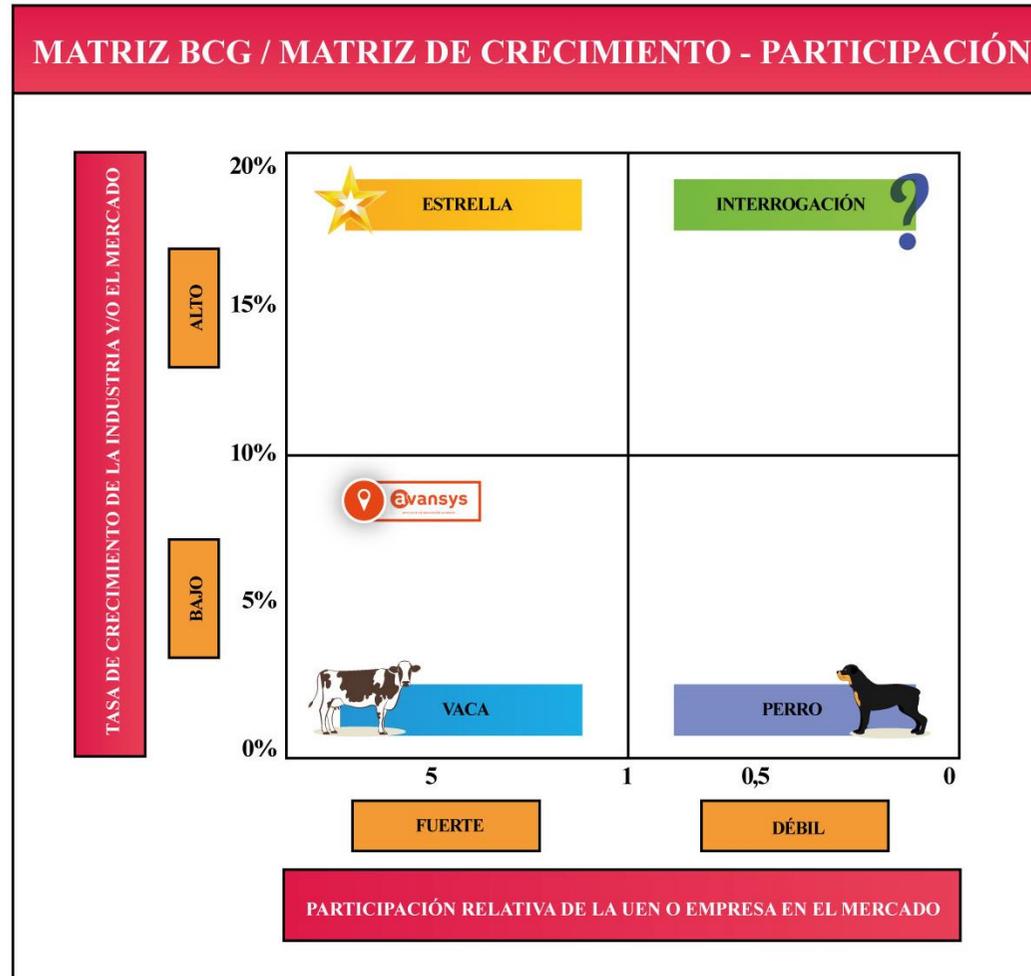
A continuación se analiza mediante la matriz BCG la empresa Avansys, en razón de dos factores: la tasa de crecimiento del mercado de todas sus unidades estratégicas de negocio (UEN), es una medida de qué tan atractivo es el mercado; la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado, podemos distinguir:

- ☞ **Estrellas:** Las estrellas son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero en efectivo.
- ☞ **Vacas de dinero en efectivo:** Las vacas de dinero en efectivo son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan inversión.
- ☞ **Signos de interrogación:** Los signos de interrogación son unidades de negocios con baja participación de mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas cuáles deberá discontinuar.
- ☞ **Perros:** Los perros son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo⁵¹.

A continuación se indicará a través de la siguiente matriz BCG, el nivel de crecimiento – participación de mercado de los productos de Avansys:

⁵¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 8a ed. PEARSON 2008. p. 40-41.

Figura 20 Matriz BCG (Crecimiento y Participación) de Avansys



Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de los productos en la matriz BCG se concluye en que Avansys debe enfocarse en estrategias de explotación o estabilidad que permitan que los productos denominados vacas lecheras se mantengan activos en el tiempo.

7.1.1.4. Matriz de la Gran Estrategia.

Tabla 29 Matriz de la Gran Estrategia

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN								
(0-4)								
			AVANSYS		COMPETIDOR A	COMPETIDOR B		
Calidad	CALIDAD	EMPLEABILIDAD	3	75 % alumnos con empleo	2.5	3.5	60% alumnos con empleo	85% alumnos con empleo
	CALIDAD	SOLIDEZ FINANCIERA		forman parte del Grupo Comercio			no forman parte de un grupo económico	forman parte de un grupo de universidades particulares
	CALIDAD	FORMA DE PAGO ONLINE		solo cuenta con pago en efectivo			solo cuenta pago en efectivo	pago en web de distintas tarjetas
Productividad	PRODUCTIVIDAD	PLANA DOCENTE	2.5	profesores 15 años experiencia promedio	2	3	profesores con 5 años de experiencia promedio	profesores con 20 años experiencia promedio
	PRODUCTIVIDAD	USO EXCLUSIVO DE LA INFRAESTRUCTURA		tiene cursos de extensión no es exclusiva			dedicación no exclusivas de la infraestructura	dedicación no exclusivas de la infraestructura
Tiempo	TIEMPO	PROCESO DE ADMISIÓN	3	test de calificación	3	3	ingreso directo	test de calificación, exámenes diferenciados (colegios, primeros puestos, etc.)
	TIEMPO	TIEMPO DE TITULACIÓN		4 meses después de iniciado el trámite			8 meses después de iniciado el trámite	4 meses después de iniciado el trámite
PONDERADO			2.8		2.5		3.2	

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la posición competitiva de los 3 principales institutos tecnológicos que registran carreras homogéneas y con mayor participación en el mercado “Avansys, competidor A y competidor B” se desgregó en 3 grupos de los cuales son: calidad, productividad y tiempo. Según los expertos consultados (Lea Sulmont y Napoleón Céspedes) estos tendrían un peso de 33% cada uno. Luego de la calificación por cada grupo y empresa se obtendrá un promedio, para Avansys es 2.8, el cual lo ubica en una **posición competitiva**.

Tabla 30 *Crecimiento de los mercados*

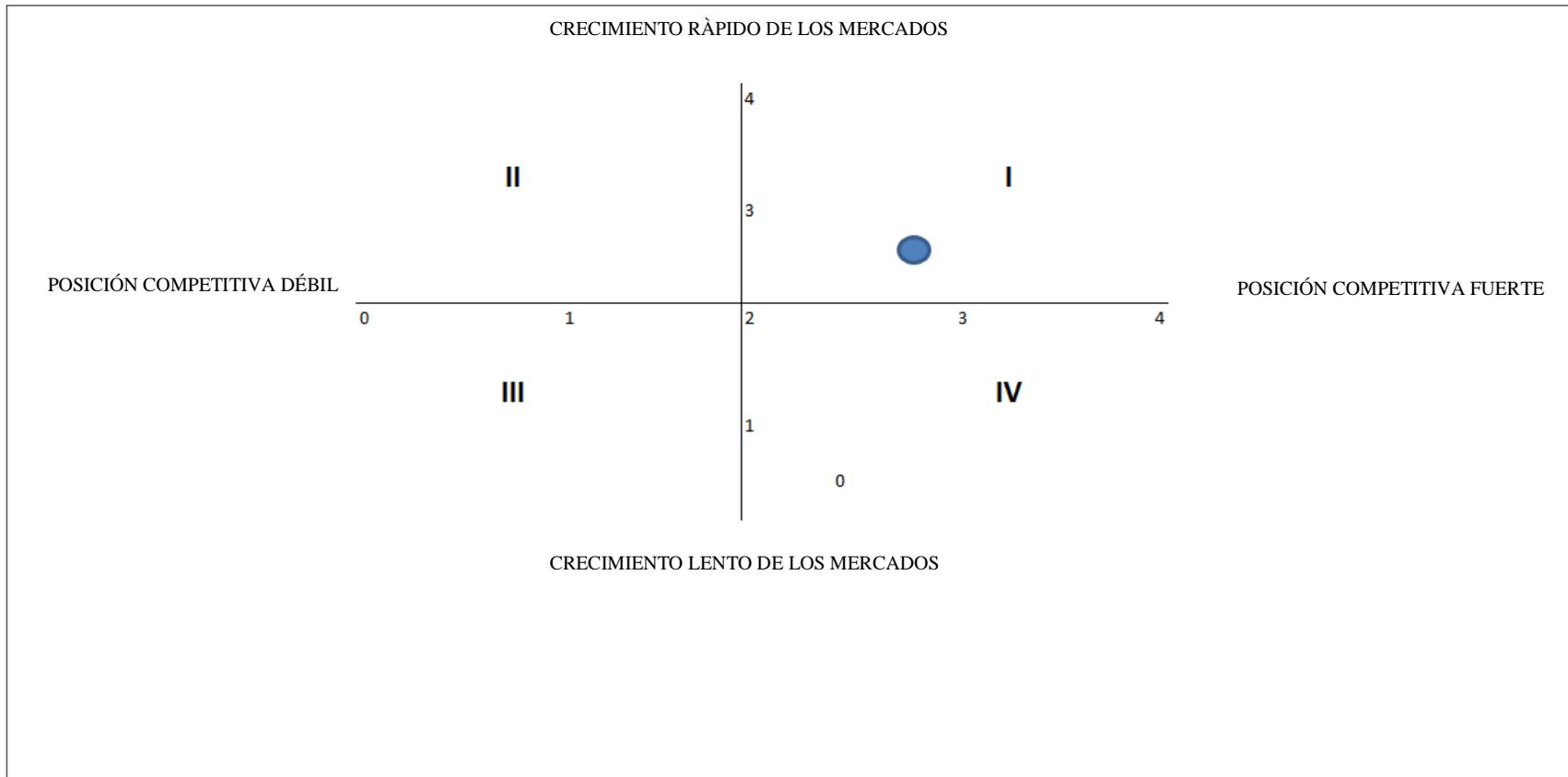
CRECIMIENTO DE LOS MERCADOS					
Mínimo y Máximo (0-4)					
Año	2012		2013		2014
Nombre	Matriculados	%	Matriculados	%	Matriculados
ACTIVIDADES AGRARIAS	1,269	-40%	767	-2%	754
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	240	-65%	84	-6%	79
ADMINISTRACIÓN Y COMERCIO	50,942	24%	63,201	4%	65,704
ARTES GRÁFICAS	13,232	-22%	10,265	17%	12,000
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	22,381	17%	26,168	-6%	24,563
COMUNICACIÓN, IMAGEN Y SONIDO	3,692	41%	5,212	-3%	5,045
CONSTRUCCIÓN	10,393	-85%	1,568	65%	2,594
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	3,996	13%	4,511	-5%	4,295
ESTÉTICA PERSONAL	4,091	-70%	1,222	-5%	1,165
HOSTELERÍA Y TURISMO	8,445	13%	9,584	-8%	8,801
INDUSTRIAS ALIMENTARIAS	405	-9%	369	-8%	338
MECÁNICA Y METALES	3,706	-46%	2,017	0%	2,008
MECANICA Y MOTORES	2,035	65%	3,355	-2%	3,287
MINERÍA	382	-43%	219	51%	330
QUÍMICA	1,053	-63%	394	-46%	213
SALUD	36,496	4%	37,917	-5%	36,075
SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIALES	1,363	-30%	952	34%	1,279
TEXTIL Y CONFECCIÓN	1,294	31%	1,689	16%	1,962
Total general	165,581	2%	169,494	1%	170,492

Avansys	92,586	16%	107,500	2%	109,849
---------	--------	-----	---------	----	---------

Fuente: MINEDU

En esta Tabla se separaron las carreras ofertadas en Avansys y su crecimiento en el mercado, en general el crecimiento de la industria bordea el 2 %, siendo las carreras resaltadas afines a Avansys las más estables, por lo que los expertos (Sulmont y Céspedes) le atribuye un valor de 2.5 (de un valor mínimo de 1 y máximo de 4) en el crecimiento del mercado.

Figura 21 Matriz de la Gran Estrategia



EJE X	POSICION COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN	2.8
EJE Y	RAPIDEZ EN CRECIMIENTO DE LOS MERCADOS	2.5

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la puntuación se ubican estos datos en el plano de la matriz de la gran estrategia, en el cuadrante I.

La ubicación en el cuadrante I indica que se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un sector de crecimiento, por lo tanto se pueden aplicar 4 tipos de estrategias:

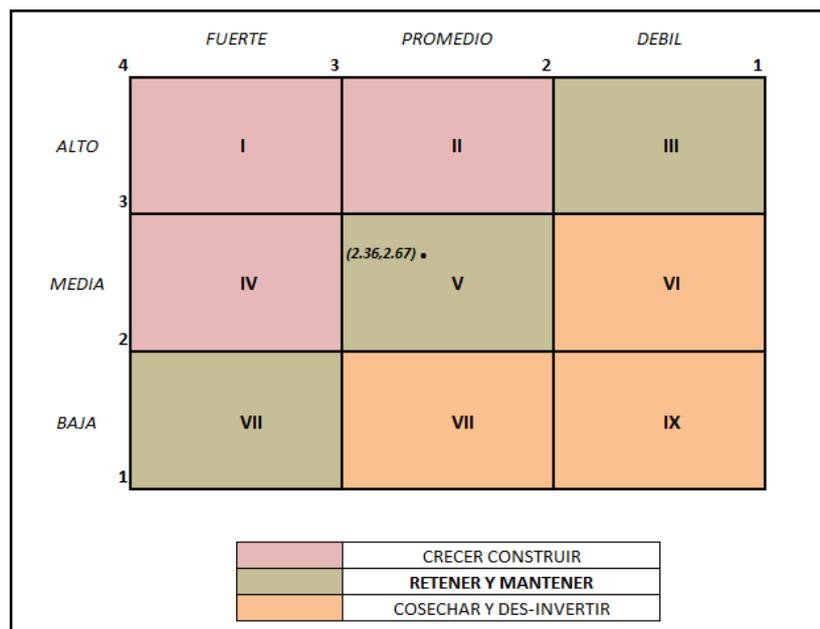
- a) Estrategias de desarrollo y crecimiento
- b) Penetración en el mercado
- c) Integración
- d) Diversificación

7.1.1.5. Matriz Interna y Externa (IE).

Para la creación de la matriz se tomaron los valores obtenidos de la matriz EFI de valor 2.67 y de la Matriz EFE de valor 2.36 estos se agruparon de la siguiente forma en el plano Cartesiano:

- Eje X estará definido por la Matriz EFE
- Eje Y estará definido por la Matriz EFI
- Los rangos mínimos y máximo serán 1 y 4 respectivamente

Figura 22 Matriz Interna y Externa



Fuente: Elaboración propia

La ubicación de Avansys en la matriz es “retener y mantener”, lo que significa que las decisiones correspondientes deben ser: mejorar los procesos y aumentar moderadamente las ventas, por encontrarse en un mercado de alta competencia. Sin embargo, Avansys se encuentra en una buena posición en relación a los competidores, adicionalmente también es recomendable mejorar los procesos internos para reducir los costos y ello se refleje en los resultados financieros.

En líneas generales, Avansys es una organización que necesita crecer en el mercado debido a que bordea ya el inicio de una nueva etapa en su ciclo de vida, que marcaría el inicio del crecimiento de esta institución educativa.

En primer lugar, las matrices FODA y PEYEA destacan que son estrategias agresivas las que permitirán que Avansys logre sus objetivos. Asimismo se puede resumir que la matriz de la gran estrategia lo ubica en una posición competitiva y la matriz BCG concuerda que hay una tasa de crecimiento favorable. Esto significa que son las estrategias de desarrollo y crecimiento las ideales a emplear. Finalmente la matriz IE reafirma la posición de Avansys de “retener y mantener”, lo que significa que las estrategias deben estar alineadas con mejorar los procesos y aumentar moderadamente la gestión comercial.

7.2. Alcance y Planteamiento de los objetivos estratégicos

Los alcances son aquellos límites en lo que se encuentra enmarcada la investigación, el delimitarlos correctamente definirá el planteamiento de los objetivos estratégicos nombrado en la sección 1.5 del capítulo I del presente estudio.

En Avansys se podrán agrupar estos alcances en 3 tipos:

1. **Alcance a nivel interno:** el cual estará determinado por los recursos internos, las limitaciones de la empresa en materia económica del grupo empresarial “El Comercio”

2. **Alcance a nivel externo:** estos serán los factores de la intervención del Estado en la Educación Superior Tecnológica, los factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

3. **Alcance a nivel estratégico:** visión, misión y valores de la empresa (cultura corporativa) y las estrategias corporativas empresariales de Avansys – Grupo El Comercio.

Los planteamientos de los objetivos estratégicos deberán estar enmarcados dentro de esos alcances.

7.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deberán tener las siguientes características: alcanzable, fácil de comprender, acotado en el tiempo, debe poder ser convertido en objetivos específicos, alineado misión y visión.

Entonces los objetivos estratégicos son:

- ☞ Optimizar los procesos y procedimientos del ciclo de vida del alumno en base a mejores prácticas a nivel mundial para setiembre del 2017.
- ☞ Mejorar la calidad educativa con la implementación de soluciones informáticas: SIS (Student Information System) durante el 2017, el LMS (Learning Management System) durante el 2018 y el CRM (Customer Relationship Management) durante el 2019.
- ☞ Obtener una acreditación institucional integral para diciembre del 2019.
- ☞ Incrementar en un 10% las ventas para diciembre del 2019, en relación con las de diciembre del 2016.
- ☞ Mejorar la imagen de la empresa en el mercado, posicionándonos en la lista top de Institutos Tecnológicos de Educación Superior del Perú para diciembre del 2019.

7.2.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

De acuerdo al análisis previo de las matrices, se concluye en el siguiente resumen de estrategias resultantes:

FODA: Estrategia agresiva

PEYEA: Estrategias de crecimiento agresiva, integrativa y de diversificación.

BCG: Estrategias de explotación o estabilidad que permitan que los productos denominados vacas lecheras se mantengan activos en el tiempo.

Gran Estrategia: 4 tipos de estrategias:

☞ Estrategias de desarrollo y crecimiento

☞ Penetración en el mercado

☞ Integración

☞ Diversificación

IE: La ubicación de Avansys en la matriz es “retener y mantener”: penetración de mercado y desarrollo de producto.

Se concluye que las estrategias más congruentes a implementar serán las siguientes:

☞ Estrategias de desarrollo y crecimiento

☞ Penetración en el mercado

☞ Integración

☞ Diversificación

Que se detallan y analizan en la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica en el siguiente capítulo.

A continuación se presenta el análisis de los objetivos en las 4 perspectivas del Balanced Scorecard:

Tabla 31 *Análisis de los objetivos estratégicos*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Incrementar en un 10% las ventas para diciembre del 2019, en relación con las de diciembre del 2016.
CLIENTES/ GRUPOS DE INTERES	Optimizar los procesos y procedimientos del ciclo de vida del alumno en base a mejores prácticas a nivel mundial para setiembre del 2017.
	Mejorar la calidad educativa con la implementación de soluciones informáticas: SIS (Student Information System) durante el 2017, el LMS (Learning Management System) durante el 2018 y el CRM (Customer Relationship Management) durante el 2019.
PROCESOS INTERNOS	Obtener una acreditación institucional integral para diciembre del 2019.
APRENDIZAJE	Mejorar la imagen de la empresa en el mercado, posicionándonos en la lista top de Institutos Tecnológicos de Educación Superior del Perú para diciembre del 2019.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los objetivos estratégicos planteados van de la mano con la misión y visión propuesta; de esta manera se definirán las estrategias correspondientes a estos objetivos.

Capítulo VIII: Selección de estrategias

La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos (internos y externos) para formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición.⁵²

Se cuenta con cuatro estrategias genéricas:

- ☒ **E1:** Estrategias de desarrollo y crecimiento, fortaleciendo las áreas que impactan directamente en el crecimiento de la calidad educativa de Avansys.
- ☒ **E2:** Penetración en el mercado a través de acciones de marketing y comerciales que contribuyen a resaltar la imagen y posicionamiento de Avansys.
- ☒ **E3:** Integración horizontal para hacerle frente a los competidores y sustitutos.
- ☒ **E4:** Diversificación para aprovechar la demanda de educación de personas con edades fuera de límite del público objetivo.

En el presente capítulo serán evaluadas las estrategias descritas, utilizando las siguientes metodologías:

- ☒ Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)
- ☒ Método de factores estratégicos claves
- ☒ Método de Escenarios

⁵² FRED, David. **Conceptos de administración estratégica**. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 191.

8.1. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE

Tabla 32 *Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE*

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Oportunidades										
O1	Escasez de técnicos profesionales peruanos que se necesitan para empezar a industrializar el país, debido a que crece la demanda laboral en el sector construcción, telecomunicaciones, etc. Según el Ministerio de Educación (MINEDU), el Perú necesita aproximadamente 300 mil profesionales de carreras técnicas pero solo 98 mil egresan cada año.	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2	0	0
O2	La nueva ley de Institutos la cual está basada en leyes como la 29394 (ley de institutos y escuelas de educación Superior), ley 28740 (ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativo), ley 30220 (nueva ley universitaria) entre otras. Señala que se deberá crear el Consejo Peruano de la Acreditación de la Educación Superior - COPAES. Esta será la encargada de acreditar la Calidad de todo programa o Centro de Educación Superior, peruano o extranjero que se encuentren en territorio Nacional. La COPAES tendrá como principal objetivo la mejora continua de la calidad de servicio que ofrecen las universidades y los Institutos de Educación Superior.	0.08	4	0.32	2	0.16	0	0	0	0
O3	Incremento de la población joven en los próximos años. El Instituto Nacional de Estadística e Informática indicó que la población joven entre el rango de 15 y 29 años en el Perú asciende a 8 millones 377 mil, que representa el 27% del total de la población. De la población joven, 4 millones 136 mil son mujeres y 4 millones 241 mil son hombres. Esta misma fuente proyecta que este grupo poblacional joven ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes en el año 2021.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0	0
O4	El programa Beca 18 destinará S/.500 millones para beneficiar a unos 40 mil jóvenes peruanos con el pago integral de sus estudios superiores menciona Raúl Choque, director ejecutivo de PRONABEC. De acuerdo al ejecutivo, esta señala que hasta el momento ya han sido beneficiadas 20 mil personas.	0.08	4	0.32	4	0.32	0	0	0	0

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Oportunidades										
O5	Demanda de carreras técnicas especializadas a nivel mundial, la consultora Randstad Workmonitor estima que para el 2050 habrá 35 millones de puestos no cubiertos solo en Europa. En líneas generales, "los ingenieros y los especializados en nuevas tecnologías serán los profesionales más demandados. Por lo que, las opciones de empleo cada vez más llegarán de todas partes del mundo. En cuanto a los perfiles técnicos, Adecco asegura que en países como Noruega, Suecia, Finlandia, Alemania, Suiza, Francia y Canadá se buscan personas para la construcción, como soldadores, electricistas y mecánicos. Mientras que en Asia, Chile y el gigante latinoamericano, Brasil, se demandan perfiles en prácticamente todos los sectores laborales. Un abanico de opciones para tener en cuenta.	0.04	4	0.16	4	0.16	0	0	0	0
O6	Los sectores pesca, minería e hidrocarburos, electricidad y agua, y comercio, crecerían en 17.2%, 4.9%, 4.7% y 3.9%, respectivamente. Las proyecciones del IEDEP indican que el sector construcción dará un gran salto, pues tendría una caída de -3.8% y en el próximo un crecimiento de 3.6%. Se proyecta que todos los sectores crezcan y liderarán pesca (9.5%), minería e hidrocarburos (5%) y electricidad y agua (4.8%).	0.04	3	0.12	2	0.08	0	0	0	0
O7	El aprendizaje adaptativo, es una de las 10 estrategias que transformarán la educación. Esto es, ordenadores y otros dispositivos interactivos para la enseñanza. Este método permitirá recopilar datos sobre las necesidades de los estudiantes, lo que ayudará a ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.	0.04	4	0.16	1	0.04	0	0	0	0
O8	Customer Relationship Management (CRM): El CRM ha demostrado que puede ser una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12
O9	'Big Data': Es una tecnología diseñada para recopilar y analizar los datos para empresas que desarrolla su actividad en Internet. Big Data se asocia con la recolección de grandes cantidades de datos generados por las actividades digitalizadas de los profesores, alumnos y padres y la tendencia no hará más que estimular el desarrollo de estas tecnologías a medida que la red de macrodatos se está extendiendo.	0.04	4	0.16	2	0.08	0	0	0	0
O10	Estrategias de abastecimiento, esto es, servicios tecnológicos que proporcionan los proveedores como el alojamiento en la nube o la suscripción para obtener un determinado software.	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Oportunidades										
O11	Micro-credenciales abiertas: El sistema de acreditación gamificada basado en microcredenciales en forma de insignias digitales lleva ya un tiempo en las plataformas de aprendizaje online como alternativa a la certificación. Los microcredenciales abiertos son una tecnología todavía poco desarrollada, pero que podría aportar más valor y motivación para los estudiantes.	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02
O12	Evaluación digital: La evaluación es uno de los elementos más importantes, pero, igual que al resto del proceso de e-learning, tiene que pasar al espacio digital.	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04
O13	Según Randstad workmonitor, para la generación Z, que lo conforman personas nacidas en la década de 1990 y 2000, la generación post-milenio se compone actualmente de adolescentes y niños. Para dicha generación el hecho de haber nacido en un contexto altamente tecnológico, con omnipresencia de internet, hace que sean, no solo la generación con más conocimientos en este ámbito, sino la más preparada para comprender y utilizar las innovaciones que aparezcan a corto y medio plazo. Hasta el punto de que el 65% de ellos podría dar lecciones de tecnología a sus compañeros de más edad, según el último estudio trimestral sobre mercado laboral Workmonitor que realiza Randstad en 32 países.	0.02	4	0.08	4	0.08	2	0.04	2	0.04
O14	El MINEDU: Presupuesto para el sector educación podría llegar a 5.5% del PBI al 2021. El Ministerio de Educación (MINEDU), señaló que pese a que el presupuesto para el sector aumentó de 3% a 3.5% del PBI, el desafío es incrementar este porcentaje a 5.5% del PBI al 2021.	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0
Amenazas										
A1	Las familias valoran más los estudios universitarios que los técnicos en el país. Según las estadísticas del IFB Certus del presente año, en el país, el 70% de jóvenes que terminan el colegio prefiere estudiar en una universidad, ya sea particular o pública. Según Morales, esta elección es influenciada por la familia, bajo la idea errónea que un universitario tiene mayor prestigio que un técnico y el 30% restante prefiere una carrera técnica. Esto es, una amenaza latente para el crecimiento de Avansys.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	0	0

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Amenazas										
A2	La economía peruana continúa en una fase de desaceleración económica y las proyecciones para el 2017 están supeditadas a la evolución de las expectativas de las empresas (inversiones) y consumidores, las exportaciones, así como del impacto del fenómeno de “El Niño” que afectará transversalmente al sector primario, construcción y comercio”, señaló el director ejecutivo del Iedep de la CCL, César Peñaranda.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A3	Aumento de la tasa de desempleo. De acuerdo a la data de la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana del informe técnico de abril del 2014 proporcionada por la INEI. De cada 100 personas que conforman la PEA, 93 tienen empleo y 7 están desocupados. De la población ocupada: 58 cuentan con empleo adecuado y 35 están subempleados: 11 subempleados por horas y 24 subempleados por ingresos. Comparado con el trimestre del año anterior, por cada 100 personas con empleo adecuado del año anterior se ha incrementado 2 personas. Esto confirma el incremento de la tasa de desempleo.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24
A4	Ofertas "más completas" de otras instituciones.	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
A5	Propuesta económica de otras instituciones educativas a docentes.	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
A6	La nueva ley de Institutos propone es reformar el sistema de institutos superiores para mejoras de las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones públicas y de supervisar de manera efectiva a las instituciones privadas para asegurar calidad educativa a los jóvenes.	0.01	4	0.04	2	0.02	2	0.02	0	0
A7	La propuesta del PLANEA establece acciones específicas, responsabilidades y metas para la implementación de un plan de educación ambiental, en la que incluyen: incorporar el enfoque ambiental en el plan de estudios de las instituciones educativas de Educación Superior.	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	0	0

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Amenazas										
A8	El número de ciudadanos extranjeros que llegó al Perú para trabajar de manera temporal o en calidad de residente se incrementó en 793% entre los años 2004 y 2014, informó la Superintendencia Nacional de Migraciones.	0.01	3	0.03	2	0.02	0	0	0	0
Fortalezas										
F1	Solidez empresarial, porque cuenta con el respaldo del Grupo El Comercio. El instituto Avansys asegura una solidez financiera en todos sus proyectos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
F2	Avansys presenta alianzas estratégicas relevantes con empresas del sector de Ingeniería, Diseño, Tecnología y Empresarial en las que los alumnos de últimos ciclos pueden realizar prácticas pre - profesionales para insertarse al mercado laboral. Dichas organizaciones empresariales son: Ferreyros, Scania, Gildemeister, Euroshop, Iza Motors, Lidercon Perú, Inka Farma, Hospital Daniel Alcides Carrión, Coney Park, Cámara Alemana, Gobierno Regional del Callao, El Comercio y Ernesto Leyva Consultores.	0.10	4	0.4	4	0.4	0	0	0	0
F3	Mobiliario moderno, aulas multimedia, biblioteca computarizada, auditorio moderno y equipado, equipos de cómputo y accesorios tecnológicos nuevos adquiridos. Las carpetas han sido adquiridas a inicio del 2015 por Ziyaz (proveedor) y entre enero y abril se fueron adquiriendo equipos de cómputo que los provee COSAPI.	0.08	4	0.32	4	0.32	0	0	0	0
F4	Convenio con Beca 18 renovado.	0.10	4	0.38	4	0.38	0	0	0	0
F5	El Instituto de Educación Superior Avansys ya forma parte de ASISTE, Asociación de Institutos Superiores y Escuelas Superiores del Perú, que tiene como objetivo principal promover el desarrollo de la educación a través del análisis de la problemática educativa de nivel superior, del desarrollo de alternativas de políticas y normas para el logro de este objetivo.	0.08	3	0.24	3	0.24	0	0	0	0
F6	Evaluación docente constante, una vez por semestre y se divide en 4 dimensiones: autoevaluación, encuesta al alumno, evaluación curricular y asistencia a capacitaciones cada uno de ellos tiene un porcentaje.	0.05	4	0.2	2	0.1	0	0	0	0

MATRIZ MCPE		E1		E2		E3		E4		
Factores Clave		Ponderación	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL	PA	TOTAL
Fortalezas										
F7	Los planes de estudio están en constante revisión, a fin de estar lo más actualizados posibles. Se invita a mesas técnicas con expertos en el área generalmente empresarios y se le muestra el plan actual: cursos, temas, criterios de evaluación, etc. Y ellos brindan sus comentarios y aportes. De esta forma, los planes de estudio están ajustados a lo que el mercado requiere y posteriormente estos planes son presentados al MINEDU para su aprobación.	0.05	4	0.2	3	0.15	0	0	0	0
F8	El Instituto Avansys firma convenio con Adobe. La firma de este convenio permitirá que los estudiantes y docentes de Avansys sean certificados internacionalmente en programas de comunicación visual, imagen y diseño, como: Adobe Illustrator, Photoshop, Flash, Dreamweaver, InDesing y Premier.	0.03	2	0.06	2	0.06	0	0	0	0
F9	Programa de alimentación saludable a través de una cafetería para los alumnos con desayunos nutritivos y naturales velando por hábitos alimenticios más saludables	0.02	1	0.02	2	0.04	0	0	0	0
Debilidades										
D1	Solo cuenta con una sede en Lima Centro en la Avenida Uruguay 514	0.09	4	0.36	4	0.36	0	0	0	0
D2	Los docentes no dominan las TIC's, muchos de ellos no utilizan el correo corporativo; en la implementación del piloto de la Intranet y el sistema de evaluación del docente, se encontró el patrón que demuestra que los docentes no están familiarizados con el uso tecnología actual.	0.07	3	0.21	1	0.07	0	0	0	0
D3	El público de beca 18 proviene de zonas muy pobres comunidades nativas amazónicas, pueblos afectados por el terrorismo, entre otros; algunos becarios no han utilizado nunca una computadora, por ello tienen dificultad para ingresar a sus correos corporativos e intranet.	0.07	3	0.21	1	0.07	0	0	0	0
D4	Los becarios no poseen la cultura de mantener limpios los ambientes, especialmente los servicios higiénicos; el personal de limpieza se encarga de limpiarlos durante todo el día pero aún así no se conservan limpios.	0.03	3	0.09	0	0	0	0	0	0
D5	La Institución depende del Grupo El Comercio en varios ámbitos por ejemplo en el área de TI, administra todos los servidores, actualmente Avansys sólo administra el servidor del active directory (AD).	0.05	4	0.2	0	0	0	0	0	0
D6	Actualmente Avansys cuenta con un Sistema Principal, desarrollado in house hace 20 años, es un sistema académico que actualmente aún es manejado por los colaboradores y se han acostumbrado a trabajar en el.	0.05	4	0.2	0	0	0	0	0	0
D7	Los clientes de Avansys solo pueden realizar el pago de sus cuotas en la caja de Avansys (en efectivo) y a través de Pago Efectivo (módulo de pago diferido).	0.03	2	0.06	0	0	0	0	0	0
TOTAL		2.00		6.7		5.53		2.02		1.13

Fuente: Elaboración propia

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica muestra que la E1 tiene como puntuación total 6.7 Esta sería finalmente la estrategia seleccionada para los próximos 3 años. No obstante, también se va a tener en cuenta la E2, que es la segunda en mayor puntaje con 5.53 ya que esta permitirá alcanzar mayores ventas y captar más clientes para Avansys.

8.2. Método de factores estratégicos claves

8.2.1. Criterios de Selección.

Los key success factors (KSF) o también denominados en español factores críticos de éxito son todos aquellos elementos y componentes claves de la organización que tienen que funcionar correctamente para lograr la visión. Estos aspectos no se pueden evadir tienen que estar presentes de cualquier forma⁵³.

8.2.2. Matriz de Selección.

La Matriz de Selección cuenta con los factores de éxito claves siguientes:

- ☒ Factores estratégicos
- ☒ Factores financieros
- ☒ Factores tecnológicos
- ☒ Factores de proceso
- ☒ Factores humanos
- ☒ Factores ambientales

Cada uno tiene asignado un peso calificativo de acuerdo a la preponderancia para el Instituto de Educación Superior Red Avansys.

⁵³ CHOQUE, Raúl. **Planeamiento Estratégico**. 1ra ed. Perú. MACRO 2015. p. 59.

Tabla 33 *Matriz de Selección*

MATRIZ DE SELECCIÓN									
CRITERIOS DE DECISIÓN	PESO	Calificación	E1	Calificación	E2	Calificación	E3	Calificación	E4
Estratégicos	0.25	4	1	4	1	2	0.5	1	0.25
Financieros	0.2	3	0.75	4	1	1	0.25	1	0.25
Tecnológicos	0.2	4	1	4	1	1	0.25	2	0.5
De Proceso	0.2	5	1.25	3	0.75	3	0.75	1	0.25
Humanos	0.1	4	1	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Ambientales	0.05	3	0.75	4	1	1	0.25	2	0.5
	1		5.75		5.5		2.75		2.5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1. Optimizar los procesos y procedimientos del ciclo de vida del alumno en base a mejores prácticas a nivel mundial para setiembre del 2017.	Estrategia de Desarrollo y Crecimiento
2. Mejorar la calidad educativa con la implementación de soluciones informáticas: SIS (Student Information System) durante el 2017, el LMS (Learning Management System) durante el 2018 y el CRM (Customer Relationship Management) durante el 2019.	
3. Obtener una acreditación institucional integral para diciembre del 2019.	
4. Incrementar en un 10% las ventas para diciembre del 2019, en relación con las de diciembre del 2016.	Estrategia de Penetración de Mercado
5. Mejorar la imagen de la empresa en el mercado, posicionándonos en la lista top de Institutos Tecnológicos de Educación Superior del Perú para diciembre del 2019.	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de selección la estrategia E1 es la más adecuada para ejecutar con una calificación total de 5.75. Sin embargo, la estrategia E2 obtuvo una calificación de 5.5. Se considera la implementación de estas dos estrategias para el éxito del Plan estratégico de los próximos 3 años.

8.3. Método de Escenarios

8.3.1. Descripción de Escenarios.

Consideramos 3 escenarios:

A. Escenario Optimista:

En un primer escenario favorable, el Perú puede presentar menos riesgo. Es así que en materia de crecimiento económico, el país podría liderar el crecimiento en la región. Por lo que, los inversionistas encontrarían una plaza interesante y emergente para poder incrementar sus inversiones.

Asimismo el entorno sería dinámico debido a los agentes generadores del flujo de efectivo y de consumo, en este caso, los jóvenes peruanos, esto especialmente en el sector servicios.

En general en un escenario favorable, Avansys puede encontrar en el Perú, un lugar para posicionarse e incrementar sus ventas debido a la oportunidad del crecimiento de la población joven en los próximos años lo cual ascenderá aproximadamente a 8 millones 512 mil 764 habitantes para el año 2021, de acuerdo a los datos proporcionados por el INEI (el Instituto Nacional de Estadística e Informática)

B. Escenario Conservador:

La economía peruana registraría un crecimiento de 3,0% respecto a similar periodo del año anterior. Se conservaría la situación estable del país, los cambios políticos no afectarían el ámbito económico, social o legal. No habría variación en las leyes actuales y el enfoque seguiría siendo el mismo en el tema de calidad educativa. Por lo tanto, Avansys no

se verá afectado, es decir, el número de alumnos matriculados será similar a los periodos anteriores.

C. Escenario Pesimista:

Es el escenario desfavorable se da por el cambio de gobierno, lo que podría generar una inestabilidad legislativa en materia de educación, cambiando los requisitos impuestos y las entidades regulatorias, ello podría afectar económica y socialmente al Instituto Avansys.

Otro factor es la desaceleración económica, este factor impacta en la tasa de desempleo de los alumnos, de esta manera los alumnos no podrían cumplir con las obligaciones contraídas con la Institución Educativa.

8.3.2. Comparación de estrategias con escenarios.

A continuación se presenta un Tabla comparativo con los escenarios planteados:

Tabla 34 *Comparación de Estrategias con Escenarios*

TABLA COMPARATIVO CON ESCENARIOS			
Estrategias	Escenarios		
	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
E1	Muy favorable	Favorable	Poco favorable
E2	Muy favorable	Favorable	Poco favorable

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se puede decir que las dos estrategias presentan similitudes en comportamiento antes estos 3 escenarios.

8.3.3. Descripción de la estrategia seleccionada.

La estrategia seleccionada es la E1, que se estará enfocada en las siguientes acciones:

1. Definir los procesos en base a mejores prácticas a nivel mundial, por la oportunidad que ofrece la nueva ley en mejora de calidad educativa y la tendencia a la acreditación.
2. Alinear el uso de las TIC's en relación al continuo avance de la tecnología y estar alineados a este crecimiento en software y hardware.
3. Implementar un Customer Relationship Management (CRM), a fin de contar con una herramienta capaz de hacer un seguimiento eficiente del nivel de satisfacción de los clientes, solución que beneficiará a los gerentes y directivos de Avansys y el Grupo El Comercio, permitiéndoles tomar decisiones asertivas y oportunas.
4. Implementar eventos de "Vive Avansys", plenarios y otras actividades.
5. Conseguir la fidelidad de los docentes a través de capacitaciones y evaluaciones que les permitan crecer en el ámbito personal y profesional.
6. Capacitar a los docentes que no dominan los TIC's en estrategias didácticas para la formación técnica, incluyendo el uso de entornos virtuales de aprendizaje.
7. Implementar el LMS (Learning Management System) Moodle u otro y lograr que se integre naturalmente con el ERP académico; para facilitar a los stakeholders: docentes y alumnos a gestionar los documentos y evaluaciones que se revisan en clase.

8.3.4. Descripción de estrategia contingente.

La estrategia contingente es la de E2, que se estará enfocada en las siguientes acciones:

- 1) Evaluar a través de los convenios y alianzas estratégicas, las empresas que requieren profesionales técnicos en el Perú y en el mundo.
- 2) Definir estrategias de marketing para cautivar la atención de la población joven que está en crecimiento, la infraestructura de Avansys se ha renovado y se encuentra preparada para recibir a la juventud del Perú.
- 3) Definir estrategias de ventas que contribuyan a resaltar la imagen de Avansys mencionando que es parte de este importante gremio de educación superior en el Perú y así poder conquistar el interés de los jóvenes del Perú.
- 4) Desarrollar estrategias de alfabetización digital y desarrollo de competencias de producción digital en entornos virtuales de aprendizaje.

Capítulo IX: Implantación de la estrategia

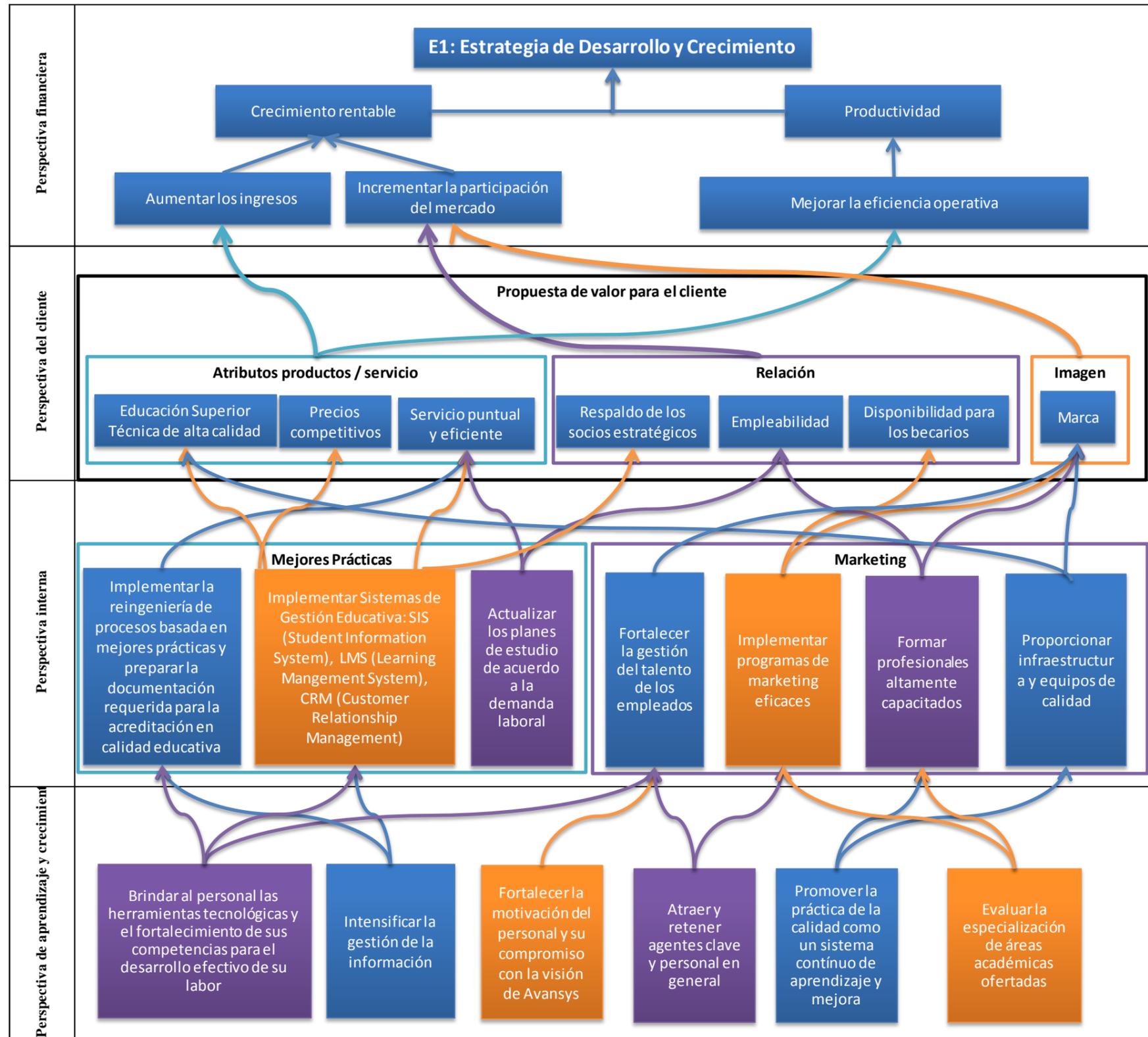
9.1. Mapa de la Estrategia

Los “mapas estratégicos”, como los “mapas cartográficos”, que son una representación simplificada de la realidad, para que nos ayuden a situarnos y a saber hacia dónde ir, constituye a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro⁵⁴. A partir de este marco teórico se puede reconocer la importancia de plantear un mapa que permita proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización.

A continuación se desarrolla el mapa estratégico para Avansys:

⁵⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Ediciones Gestión 2000, 2004. Prólogo.

Figura 23 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

9.2. Objetivos según el mapa de la estrategia

De acuerdo al mapa estratégico elaborado se pueden identificar los siguientes objetivos que derivan de las estrategias genéricas seleccionadas en el capítulo anterior.

1) Perspectiva financiera.

Se identificaron los siguientes temas estratégicos y objetivos correspondientes:

Tema estratégico: Crecimiento

A. Crecimiento rentable: En dos aspectos importantes:

- Aumentar los ingresos: en los próximos tres años se incrementarán los ingresos en base a los alumnos continuadores y al incremento de las ventas (alumnos ingresantes) en un margen no menor al 10%.
- Incrementar la participación de mercado: el ser reconocido como una institución de calidad en educación a nivel nacional, permitirá incrementar la participación del mercado en un margen no menor al 7%.

B. Productividad: En el siguiente aspecto:

- Mejorar la eficiencia operativa: en los próximos tres años debe lograrse cubrir los costos de operación con los ingresos por servicios educativos.

2) Perspectiva del cliente.

Se identificaron los siguientes temas estratégicos y objetivos correspondientes:

Tema estratégico: Propuesta de valor para el cliente

A. Atributos del productos / servicio: En tres aspectos importantes:

- Educación superior técnica de alta calidad: ofrecer una educación superior técnica de calidad reconocible en el mercado.
- Precios competitivos: mantener los precios de los programas académicos ofrecidos, que están en similitud con otros institutos de educación superior

técnica y alinear constantemente la evolución de los precios en los competidores.

- Servicio puntual y eficiente: brindar a los alumnos un servicio puntual y oportuno, respecto a todos los servicios ofrecidos: infraestructura, equipamiento, docentes, sesiones académicas, etc.

B. Relación: En los tres aspectos:

- Respaldo de los socios estratégicos: aprovechar la oportunidad de tener a 3 socios estratégicos importantes (reconocidos a nivel internacional) como socios líderes del proyecto Avansys: Grupo el Comercio, Salkantay Partners, Banco Mundial, para fortalecer la diferenciación de calidad educativa en el mercado.
- Empleabilidad: distinguirnos por formar alumnos altamente capacitados en sus áreas, con el objetivo de ser reconocidos como la institución que tiene mayor cantidad de egresados laborando en el mercado nacional e internacional.
- Disponibilidad para los becarios: tener presencia en los lugares habilitados para la convocatoria de PRONABEC, con el objetivo de captar jóvenes interesados en una educación superior técnica de calidad.

C. Imagen:

- Marca: posicionar la marca Avansys como una organización educativa que forma profesionales altamente capacitados, que contribuyen en la sociedad como agentes generadores del desarrollo del país.

3) Perspectiva interna.

Se identificaron los siguientes temas estratégicos y objetivos correspondientes:

Tema estratégico: Mejores Prácticas

1. Implementar la reingeniería de procesos basada en mejores prácticas y preparar la documentación requerida para la acreditación en calidad educativa.
2. Implementar Sistemas de Gestión Educativa: SIS (Student Information System), LMS (Learning Management System), CRM (Customer Relationship Management).
3. Actualizar los planes de estudio de acuerdo a la demanda laboral.

Tema estratégico: Marketing

- A. Fortalecer la gestión del talento de los empleados: ofreciéndoles capacitación en habilidades blandas y duras, de acuerdo a las necesidades reales de los interesados (lograr docentes evaluados con alto desempeño)
- B. Implementar programas de marketing eficaces, que permitan gestionar la captación de interesados y ventas.
- C. Formar profesionales altamente capacitados en cada una de las áreas académicas de formación.
- D. Proporcionar infraestructura y equipos de calidad, que permita un desempeño esperado de las clases y en consecuencia la satisfacción del alumnado.

4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se identificaron los siguientes temas estratégicos y objetivos correspondientes:

- A. Brindar al personal las herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de sus competencias para el desarrollo efectivo de su labor
- B. Intensificar la gestión de la información, con el objetivo de facilitar toda la información que generan las actividades de los procesos académicos, en los que intervienen: alumnos, padres de familia, docentes y administrativos, teniendo un único repositorio de información.

- C. Fortalecer la motivación del personal y su compromiso con la visión de Avansys
- D. Atraer y retener agentes clave y personal en general, a fin de tener personas que contribuyan con el éxito de la organización.
- E. Promover la práctica de la calidad como un sistema continuo de aprendizaje y mejora, en todos los procesos de la organización.
- F. Evaluar la especialización de áreas académicas ofertadas, con el objetivo de orientar el esfuerzo hacia un área académica, debido a una demanda alta.

9.3. Indicadores, metas iniciativas y responsables para cada uno de los objetivos

Tabla 35 Indicadores, metas iniciativas y responsables para cada uno de los objetivos

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	Nº INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE
1	Financiera	Crecimiento: crecimiento rentable	Aumentar los ingresos: en los próximos tres años se incrementarán los ingresos en base a los alumnos continuadores y al incremento de las ventas (alumnos ingresantes) en un margen no menor al 10%.	% de ventas	10%	Fortalecer el área de marketing y ventas para contar con un mayor número de postulantes	1	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
			Incrementar la participación de mercado: el ser reconocido como una institución de calidad en educación a nivel nacional, permitirá incrementar la participación del mercado en un margen no menor al 7%.	% de participación de mercado	7%	Penetración de mercado con estrategias de enfoque para ampliar el número de alumnos en carreras actuales y futuras carreras que se desarrollen	2	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
		Crecimiento: productividad	Mejorar la eficiencia operativa: en los próximos tres años debe lograrse cubrir los costos de operación con los ingresos por servicios educativos.	Ingresos menos costos y gastos, sobre el total de ingresos	2% 2017 5% 2019	Optimizar gastos, con los procesos automatizados que brinde el SIS, CRM y LMS	3	Plan de Gestión del proyecto	Gerencia de Administración y Finanzas

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	N° INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE
2	Del cliente	Propuesta de valor para el cliente: atributos del producto / servicio	Educación superior técnica de alta calidad: ofrecer una educación superior técnica de calidad reconocible en el mercado.	Indicador de calidad en las encuestas sobre los institutos técnicos de educación superior en Lima Metropolitana	Estar en la lista "Top 10" para el 2019	Promocionar las certificaciones parciales, los proyectos de investigación y los logros que van obteniendo los estudiantes y egresados.	4	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
						Realizar encuesta anual de calidad de educación superior	5	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
			Precios competitivos: mantener los precios de los programas académicos ofrecidos, que están en similitud con otros institutos de educación superior técnica y alinear constantemente la evolución de los precios en los competidores.	Evaluación del resultado de la aplicación del benchmarking de precios institutos con programas académicos similares.	Precio de la carrera +/- 5% comparado con la competencia directa	Programar la ejecución del benchmarking trimestralmente.	6	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
			Servicio puntual y eficiente: brindar a los alumnos un servicio puntual y oportuno, respecto a todos los servicios ofrecidos: infraestructura, equipamiento, docentes, sesiones académicas, etc.	Índice de satisfacción en encuesta semestral a alumnos.	90% de alumnos satisfechos con el servicio en general en el 2019	Realizar encuestas de satisfacción (dirigida al alumnado) una vez por cada semestre académico y realimentar los resultados a los planes de mejora.	7	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica
				Índice de satisfacción en encuesta semestral a docentes.	90% de alumnos satisfechos con el servicio en general en el 2019	Realizar encuestas de satisfacción (dirigida a los docentes) una vez por cada semestre académico y realimentar los resultados a los planes de mejora.	8	Plan de Recursos Humanos	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
				Número de quejas y reclamos	Quejas que representen a máximo el 1% de la población	Implementar el libro de reclamaciones y revisarlo periódicamente.	9	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	N° INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE
2	Del cliente	Propuesta de valor para el cliente: relación	Respaldo de los socios estratégicos: aprovechar la oportunidad de tener a 3 socios estratégicos importantes (reconocidos a nivel internacional) como socios líderes del proyecto Avansys: Grupo el Comercio, Salkantay Partners, Banco Mundial, para fortalecer la diferenciación de calidad educativa en el mercado.	Número de convenios de cooperación con resultados de inserción laboral	20 para el 2017 30 para el 2019	Gestionar convenios interinstitucionales para inserción laboral	10	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica
			Empleabilidad: distinguirnos por formar alumnos altamente capacitados en sus áreas, con el objetivo de ser reconocidos como la institución que tiene mayor cantidad de egresados laborando en el mercado nacional e internacional.	Porcentaje de egresados que trabajan en su especialidad respecto del número total de egresados, contados a los dos años de su egreso	60% en el 2017 80% en el 2019	Desarrollar programas de inserción y bolsa laboral para alumnos de los últimos años.	11	Plan de Empleabilidad	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
						Apoyar iniciativas de prácticas pre-profesionales por módulo profesional a través de la formación dual	12	Plan de Empleabilidad	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
						Mantener actualizada la BD de seguimiento de egresados	13	Plan de Empleabilidad	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
						Desarrollar plan de conferencias y actividades para mantener el vínculo con los egresados	14	Plan de Empleabilidad	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	Nº INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE
2	Del cliente	Propuesta de valor para el cliente: relación	Disponibilidad para los becarios: tener presencia en los lugares habilitados para la convocatoria de PRONABEC, con el objetivo de captar jóvenes interesados en una educación superior técnica de calidad.	Porcentaje de alumnos que estudian con ayudas económicas de becas o crédito educativo	Estar entre los 3 primeros institutos en el 2017 y ser el primero en el 2019	Renovar el convenio con PRONABEC cada año	15	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
						Realizar viajes de convocatoria al interior de país para captar más becarios	16	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
		Propuesta de valor para el cliente: imagen	Marca: posicionar la marca Avansys como una organización educativa que forma profesionales altamente capacitados, que contribuyen en la sociedad como agentes generadores del desarrollo del país.	Indicador del puesto de recordación en encuestas acerca de los institutos de educación superior técnica en Lima Metropolitana	Estar en la lista "Top 10" para el 2019	Incluir acciones de posicionamiento de imagen en los planes anuales de marketing.	17	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
3	Interna	Mejores Prácticas	Implementar la reingeniería de procesos basada en mejores prácticas y preparar la documentación requerida para la acreditación en calidad educativa.	Programa de calidad y mejora continua	Programa implementado en el 2019	Fortalecer las competencias del personal en procesos y sistemas de calidad	18	Plan de Calidad	Área de Calidad Educativa
				Certificaciones de calidad	ISO 9001 en el año 2017, SINEACE en el 2018, ICACIT y ABET en el año 2019	Implementar procesos internos de evaluación y acreditación de calidad para que las certificaciones puedan ser obtenidas rápidamente después de tener alumnos egresados.	19	Plan de Calidad	Área de Calidad Educativa

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	Nº INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE	
3	Interna	Mejores Prácticas	Implementar Sistemas de Gestión Educativa: SIS (Student Information System), LMS (Learning Management System), CRM (Customer Relationship Management).	Implementación exitosa del SIS	SIS implementado para el 2017	Iniciar, planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y control y cerrar el proyecto SIS	20	Plan de Gestión de Portafolios	Gerencia de Administración y Finanzas	
				Implementación exitosa del LMS	LMS implementado para el 2018	Iniciar, planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y control y cerrar el proyecto LMS	21	Plan de Gestión de Portafolios	Gerencia de Administración y Finanzas	
				Implementación exitosa del CRM	CRM implementado para el 2019	Iniciar, planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y control y cerrar el proyecto CRM	22	Plan de Gestión de Portafolios	Gerencia de Administración y Finanzas	
			Actualizar los planes de estudio de acuerdo a la demanda laboral.	Planes de estudios actualizados	Planes actualizados con no más de 2 años de revisión	Formar comisiones anuales de docentes y coordinadores para actualizar los planes de estudio.	23	Plan de Desarrollo e Innovación Curricular	Dirección de Desarrollo Académico	
		Marketing	Fortalecer la gestión del talento de los empleados: ofreciéndoles capacitación en habilidades blandas y duras, de acuerdo a las necesidades reales de los interesados.	Porcentaje anual de alumnos que alcanzan las competencias (alumnos con calificación aprobatoria / total de alumnos)	80% al 2017 90% al 2019	Fortalecer métodos de enseñanza por competencias. Entrenamiento a docentes con modelos de formación por competencias.	24	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica	
				Implementar programas de marketing eficaces, que permitan gestionar la captación de interesados y ventas.	Número de alumnos postulantes y matriculados	500 (alumnos nuevos) en el 2017 y 700 en el 2019	Promover charlas informativas y presenciales en la sede de Avansys a los interesados para que puedan apreciar las instalaciones y los beneficios de cada programa académico.	25	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
							Desarrollar nuevas carreras acordes con el nicho de mercado	26	Plan de Marketing	Gerencia Comercial
						Promover las carreras de Avansys ante los jóvenes y padres de familia como el mejor modelo para iniciar una línea de carrera profesional que permita el acceso rápido al mercado laboral con alta especialización tecnológica y práctica	27	Plan de Marketing	Gerencia Comercial	

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	N° INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE
	Interna	Marketing	Formar profesionales altamente capacitados en cada una de las áreas académicas de formación.	Porcentaje de alumnos aprobados	70% en el 2017 90% en el 2019	Seguimiento de los resultados de las calificaciones por parte de los docentes (1er nivel) y coordinaciones académicas (2do nivel).	28	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica
						Exigencia académica de acuerdo a la reglamentación del Ministerio de educación y a otros estándares de calidad internacional.	29	Plan de Gestión Académica	Gerencia de Gestión Académica
			Proporcionar infraestructura y equipos de calidad, que permita un desempeño esperado de las clases y en consecuencia la satisfacción del alumnado.	Planeamiento de capacidad instalada	Plan de ejecución anual	Planificar y ejecutar planes de implementación y de infraestructura y equipos acorde a los planes de crecimiento del alumnado.	30	Plan de Infraestructura y Servicios Tecnológicos	Gerencia de Administración y Finanzas
4	De aprendizaje y crecimiento	De aprendizaje y crecimiento	Brindar al personal las herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de sus competencias para el desarrollo efectivo de su labor	Porcentaje de personal capacitado	70% en el 2017 90% en el 2019	Elaborar un plan de capacitación anual, implementando acciones para el fortalecimiento de las competencias necesarias para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.	31	Plan de Recursos Humanos	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
			Intensificar la gestión de la información, con el objetivo de facilitar toda la información que generan las actividades de los procesos académicos, en los que intervienen: alumnos, padres de familia, docentes y administrativos, teniendo un único repositorio de información.	Información unificada en una base de datos unificada, que facilite la extracción de la información a través del Business Intelligence	Tener implementado el BI para el 2019	Implementar una solución informática de Business Intelligence que permita recopilar toda la información de los interesados en una BD centralizada.	32	Plan de Gestión de Portafolios	Gerencia de Administración y Finanzas

ITEM	PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	Nº INICIATIVA	PLAN	RESPONSABLE	
4	De aprendizaje y crecimiento	De aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la motivación del personal y su compromiso con la visión de Avansys	Índice de satisfacción laboral del personal de Avansys	4 talleres en el 2017	Talleres motivacional que permitan integrar a la familia Avansys.	33	Plan de Recursos Humanos	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	
					8 talleres en el 2019					
					70% en el 2017	Encuesta semestral a los colaboradores, para medir el nivel de satisfacción laboral.	34	Plan de Recursos Humanos	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	
					90% en el 2018					
			Atraer y retener agentes clave y personal en general, a fin de tener personas que contribuyan con el éxito de la organización.	Porcentaje de deserción laboral por renuncias o abandono de puesto.	20% en el 2017	10% en el 2019	Evaluar mensualmente el número de deserción laboral y tomar las medidas pertinentes	35	Plan de Recursos Humanos	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano
Promover la práctica de la calidad como un sistema continuo de aprendizaje y mejora, en todos los procesos de la organización.	Programa de calidad y mejora continua	Programa implementado en el 2019		Fortalecer las competencias del personal en procesos y sistemas de calidad	36	Plan de Gestión de Calidad	Área de Calidad Educativa			
Evaluar la especialización de áreas académicas ofertadas, con el objetivo de orientar el esfuerzo hacia un área académica, debido a una demanda alta.	Número de matriculados en el programa académico de especialidad de Avansys	El número de matriculados en la carrera supera en el 50% a las demás carreras		Tener más presencia en medios digitales para captar al público objetivo.	37	Plan de Marketing	Gerencia Comercial			

Fuente: Elaboración propia

9.4. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Tabla 36 *Presupuesto de cada una de las iniciativas*

RESPONSABLE	Nombre de activo	Descripción	COSTO DOLARES (INCL IGV)	Sustento
Gerencia de Administración y Finanzas	SIS (Student Information System)	SIS - Student Information System, por sus siglas en inglés, conforma una de las plataformas más importantes para darle seguimiento al historial académico y financiero del alumno.	178,000	SIS: sistema de gestión de la información del estudiante, que consolida la información del ciclo de vida completo, desde la inscripción hasta la titulación. Como un requerimiento prioritario el SIS debe contar con un módulo de BI (Business Intelligence) Proveedor propuesto: SGA
Gerencia de Administración y Finanzas	CRM (Customer Relationship Management)	El CRM - Customer Relationship Management, contribuye a la gestión de las relaciones con los clientes potenciales y reales. Implementación básica, sin interfaces a otros sistemas.	16,660	CRM: contribuye a la gestión de ventas corporativas y gestión de comisiones de acuerdo a las ventas realizadas. Proveedor propuesto: Microsoft Dynamics CRM
Gerencia de Administración y Finanzas	LMS (Learning Management System)	LMS - Learning Management System, es un sistema de gestión de cursos, que ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea	9,520	LMS: permitirá gestionar la información cada una de las unidades didácticas de los alumnos a través de la web, nos permitirá virtualizar capacitaciones a los colaboradores, contribuirá al sustento de incremento de pensiones a los alumnos nuevos. Proveedor propuesto: Tivenos
Dirección de Desarrollo Académico	Planes de estudios actualizados	Formar comisiones anuales de docentes y coordinadores para actualizar los planes de estudio.	714	Los planes de estudios actualizados permitirá que la calidad educativa de Avansys, se fortalezca, formando profesionales acordes a la necesidad del mercado laboral nacional e internacional.
Área de Calidad Educativa	ISO 9001/ SINEACE / ICACIT / ABET	Obtener la certificación ISO 9001, SINEACE, ICACIT y ABET, de calidad educativa.	35,700	En el sector educación la norma ISO 9001, adaptada a las tareas de formación, es clave para iniciar un sistema de gestión de la calidad. Las acreditaciones de SINEACE, ICACIT y ABET brindan el aseguramiento de calidad que los interesados (alumnos, padres de familia, docentes y colaboradores) esperan.
Gerencia de Gestión Académica	Encuesta de satisfacción de los alumnos	Realizar encuestas de satisfacción (dirigida al alumnado) una vez por cada semestre académico y realimentar los resultados a los planes de mejora.	0	Es un instrumento de medición que permite evaluar la calidad del servicio educativo de Avansys. Un factor clave para verificar la satisfacción del alumnado.
Gerencia de Gestión Académica	Libro de reclamaciones	Implementar el libro de reclamaciones y revisarlo periódicamente.	72	Permite evaluar las quejas, reclamos y recomendaciones de los clientes en Avansys. Un indicador para poder diagnosticar la calidad del servicio educativo.
Gerencia de Gestión Académica	Convenios y alianzas estratégicas	Gestionar convenios interinstitucionales para inserción laboral	0	Negociación con empresas relacionadas a Avansys que contribuyan en el logro de sus objetivos estratégicos

RESPONSABLE	Nombre de activo	Descripción	COSTO DOLARES (INCL IGV)	Sustento
Gerencia de Gestión Académica	Inducción: módulo 1: CUCO módulo 2: PILAS módulo 3: MANYAS módulo 4: APLIKA módulo 5: INSTRUMENTA Taller de Diseño de Clases	Fortalecer métodos de enseñanza por competencias. Entrenamiento a docentes con modelos de formación por competencias.	0	A través del entrenamiento continuo de los docentes, se logrará que apliquen las mejores estrategias de enseñanza en las aulas, Avansys cuenta con 6 módulos de inducciones impartidas para los docentes nuevos y continuadores.
Gerencia de Gestión Académica	Labores administrativas	Exigencia académica de acuerdo a la reglamentación del Ministerio de educación y a otros estándares de calidad internacional. Seguimiento de los resultados de las calificaciones por parte de los docentes (1er nivel) y coordinaciones académicas (2do nivel).	0	Estas acciones se darán con la colaboración y participación del personal interno de Avansys
Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	Plan de Empleabilidad	El Plan de Empleabilidad permitirá: - Desarrollar programas de inserción y bolsa laboral para alumnos de los últimos años. - Apoyar iniciativas de prácticas pre-profesionales por módulo profesional a través de la formación dual - Mantener actualizada la BD de seguimiento de egresados - Desarrollar plan de conferencias y actividades para mantener el vínculo con los egresados	1,190	La Empleabilidad permitirá distinguir a Avansys como una organización que forma alumnos altamente capacitados en sus áreas, con el objetivo de ser reconocidos como la institución que tiene mayor cantidad de egresados laborando en el mercado nacional e internacional.
Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	Plan de Recursos Humanos	El Plan de Recursos Humanos permitirá: - Realizar encuestas de satisfacción (dirigida a los docentes) una vez por cada semestre académico y realimentar los resultados a los planes de mejora. - Elaborar un plan de capacitación anual, implementando acciones para el fortalecimiento de las competencias necesarias para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. - Talleres motivacionales que permitan integrar a la familia Avansys. - Encuesta semestral a los colaboradores, para medir el nivel de satisfacción laboral. - Evaluar mensualmente el número de deserción laboral y tomar las medidas pertinentes	1,666	A través de actividades de cooperación se logra la integración de los colaboradores de Avansys (Se considera la participación de un coach, el alquiler del espacio de esparcimiento y el coffee break)

RESPONSABLE	Nombre de activo	Descripción	COSTO DOLARES (INCL IGV)	Sustento
Gerencia Comercial	Plan de Marketing	<p>El Plan de Marketing permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el área de marketing y ventas para contar con un mayor número de postulantes - Penetración de mercado con estrategias de enfoque para ampliar el número de alumnos en carreras actuales y futuras carreras que se desarrollen - Promocionar las certificaciones parciales, los proyectos de investigación y los logros que van obteniendo los estudiantes y egresados. - Realizar encuesta anual de calidad de educación superior - Programar la ejecución del benchmarking trimestralmente. - Renovar el convenio con PRONABEC cada año - Realizar viajes de convocatoria al interior de país para captar más becarios - Incluir acciones de posicionamiento de imagen en los planes anuales de marketing. - Promover charlas informativas y presenciales en la sede de Avansys a los interesados para que puedan apreciar las instalaciones y los beneficios de cada programa académico. - Desarrollar nuevas carreras acordes con el nicho de mercado - Promover las carreras de Avansys ante los jóvenes y padres de familia como el mejor modelo para iniciar una línea de carrera profesional que permita el acceso rápido al mercado laboral con alta especialización tecnológica y práctica - Tener más presencia en medios digitales para captar al público objetivo. 	119,000	<p>Consideramos realizar 4 campañas de publicidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campaña de Posicionamiento. - Campaña de Promoción de las certificaciones parciales, los proyectos de investigación y los logros que van obteniendo los estudiantes y egresados. - Campaña para captar público potencial - Campaña para promocionar beneficios de cada programa académico a través de charlas informativas y presenciales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Presupuesto por Área

Tipo de Cambio	3.3
-----------------------	------------

ÁREA	2017	2018	2019	COSTO FINAL DÓLARES (Incluye I.G.V.)	COSTO FINAL SOLES (Incluye I.G.V.)
Gerencia de Administración y Finanzas	204.680	0	0	204.680	675.444
Dirección de Desarrollo Académico	714	714	714	2.142	7.069
Área de Calidad Educativa	35.700	0	0	35.700	117.810
Gerencia de Gestión Académica	72	0	0	72	238
Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano	2.856	2.856	2.856	8.568	28.274
Gerencia Comercial	119.000	119.000	119.000	357.000	1.178.100
TOTAL	363.022	122.570	122.570	608.162	2.006.935

Fuente: Elaboración propia

9.5. Cronograma de cada una de las iniciativas

Ver Anexo 1: Cronograma del Plan estratégico

Capítulo X: Evaluación

Este capítulo evaluará las estrategias propuestas y brindará un resultado cualitativo de dichos resultados

10.1 Evaluación Cualitativa

La evaluación cualitativa consiste en calificar como estaría siendo manejada la empresa mediante valores históricos y si las proyecciones con el nuevo plan estratégico podrán cumplir con las metas fijadas, esta evaluación deberá enmarcarse en los siguientes criterios.

10.1.1 Criterios de la evaluación.

Para este análisis se utilizarán los criterios descritos por el profesor Richard P. Rumelt (profesor de la escuela de negocios de Anderson del Universidad de California Los Ángeles, UCLA) ya que en su libro “Good Strategy/Bad Strategy” definió cuatro criterios a utilizar en la evaluación de una estrategia de negocio, estos son:

- ☞ Consistencia: hacer una comparación entre las estrategias formuladas e implementadas en el análisis cualitativo y que estas tengan relación con las políticas y cultura organizacional de Avansys.
- ☞ Consonancia: realizar una evaluación los factores externos, que en el caso de Avansys está muy ligado a los cambios políticos y sociales en la que la empresas operan, estén incluidos en las estrategias formuladas y reflejadas en las proyecciones
- ☞ Factibilidad: comprobar si los cambios reflejados en los estados financieros inversiones y proyecciones están de acorde a la realidad monetaria de Avansys.
- ☞ Ventaja: indicar la forma en que estas estrategias, con proyecciones, permitan situar a Avansys con una ventaja sostenible en relación a la competencia.

10.2 Evaluación Financiera de la estrategia

Antes de continuar con la evaluación financiera se especifica lo siguiente a fin de que este trabajo sea comprendido en su totalidad:

- ☞ Para evaluar la mejor alternativa y elegir un curso de acción se ha definido el impacto de cada escenario, de acuerdo al índice de crecimiento de ventas las cuales fueron sugeridas por los expertos: Pesimista 2.5%, Conservador 4% y Optimista 5.5%.
- ☞ Para determinar la probabilidad de ocurrencia de cada una de las alternativas se considera una distribución triangular, con el objetivo de considerar una probabilidad equitativa.
- ☞ Para invalidar la tendencia al escenario conservador se considerará como requisito para la aceptación del proyecto que los escenarios pesimista y conservador resulten rentables.
- ☞ El COK “Costo de Capital” está definido como “El costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo utilizados por la empresa” este cálculo es realizado mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) = Tasa libre de riesgo + (Prima del Mercado*Beta del sector)+ Riesgo País.
- ☞ Una vez definida la formula a utilizar completamos los datos:
 - ⇒ Tasa libre de riesgo a 5 años= 1.66% bonos del tesoro americano.
 - ⇒ Prima del mercado = 4.6 cálculo Damodaran
 - ⇒ Beta del sector =1.13 cálculo Damodaran para la educación
 - ⇒ Riesgo país =2.11 Datos Banco Central de Reserva del Perú

$$1.66+(4.6*1.13)+2.11 = 8.97\%$$

Dando como resultado un Cok de 8.97% sin embargo el resultado no va de acuerdo a la realidad de las empresas del Grupo El Comercio, el cual exige para cualquier rubro

de negocio nuevo, un 15% mínimo de interés; este será el valor final utilizado como COK del proyecto.

☞ La inversión final es de S/.2,006,933, este monto tiene una estructura de financiamiento del 50% aportado por los accionistas y 50% por un préstamo bancario de 5 años de plazo, con estos datos se procederá a realizar el WACC (Weighted Average Cost Capital) que se define como el costo de capital ponderado de las distintas fuentes de financiamiento, y se obtiene mediante la siguiente formula:

$$Wacc = (D/A) * (1 - t)rd + (E/A) * Cok$$

- D=Importe deuda ajena
- A=Total activo
- T= Impuesto
- E=Capital Propio
- rd= Coste deuda ajena

Definiendo las variables se obtendría

- $D/A=E/A=50\%$
- $(1-t)=0.7$
- rd= 22% (Tasa préstamo bancario obtenido)
- Cok=15% (Requerido por accionistas)

$$WACC= 50\% * 22\% * (1-t) + 50\% * 15\% = 15.20\%$$

Dando como un resultado final de 15.20% que será nuestro WACC.

☞ Según la implementación de los módulos descritos en el capítulo 9 se tiene un histórico de empresas que aplicaron dichos cambios en el proceso y se tiene un ahorro de 10% en el costo de ventas y un 5 % en los gastos administrativos.

10.2.1. Proyección de Estados Financieros Históricos.

Los siguientes valores estarán expresados en miles.

Tabla 38 Estado de resultados históricos (expresados en miles de soles)

	Junio 2014	Diciembre 2014	Junio 2015	Diciembre 2015	Junio 2016	Diciembre 2016
VENTAS TOTALES	18,570.5	14,045.3	20,216.0	15,289.8	21,429.0	16,207.2
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS	10,229.5	8,280.5	10,855.0	8,786.8	11,518.7	9,324.1
UTILIDAD BRUTA	8,341.0	5,764.8	9,361.0	6,503.0	10,527.8	7,313.5
GASTOS DE VENTA	2,265.3	1,862.5	2,364.0	1,943.7	2,467.1	2,028.4
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4,116.8	2,863.5	4,704.5	3,272.3	5,376.2	3,739.5
UTILIDAD OPERATIVA	1,959.0	1,038.8	2,292.5	1,286.9	2,737.3	1,536.7
GASTOS FINANCIEROS	795.5	285.3	450.8	161.6	255.4	91.6
INGRESOS FINANCIEROS	776.0	131.0	301.5	50.9	117.1	19.8
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTI	1,939.5	884.5	2,143.3	1,176.2	2,519.3	1,382.6
IMPUESTO A LA RENTA	581.9	265.4	643.0	293.2	710.5	324.0
UTILIDAD PERDIDA NETA	1,357.7	619.2	1,500.3	883.0	1,808.7	1,064.5

Fuente: Elaboración propia

Para el procedimiento de la proyección de la data se promediará los índices de crecimiento de los años 2014 y 2016, estos servirán como punto inicial para las proyecciones con los 3 escenarios propuestos, esta tendría congruencia con el flujo de caja al término de los años.

Tabla 39 Promedio de resultados históricos anualizados (expresados en miles de soles)

	ANUAL 2014	ANUAL 2015	Índice Crecim.	ANUAL 2016
VENTAS TOTALES	32,615.8	35,505.8	0.06	37,636.1
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS	18,510.0	19,641.8	0.06	20,842.9
UTILIDAD BRUTA	14,105.8	15,864.0	0.12	17,841.3
GASTOS DE VENTA	4,127.8	4,307.7	0.04	4,495.5
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	6,980.3	7,976.8	0.14	9,115.7
UTILIDAD OPERATIVA	2,997.8	3,579.4	0.19	4,274.0
GASTOS FINANCIEROS	1,080.8	612.4	-0.43	347.0
INGRESOS FINANCIEROS	907.0	352.4	-0.61	136.9
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTI	2,824.0	3,319.5	0.18	3,901.8
IMPUESTO A LA RENTA	847.2	936.2	0.11	1,034.6
UTILIDAD PERDIDA NETA	1,976.8	2,383.3	0.21	2,873.3

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido los índices de crecimiento promedio se procederá a proyectar en base al último año registrado (Estado de resultados del año 2016)

10.2.2 Flujo de Efectivo (Situación actual y con la nueva estrategia).

El flujo de efectivo se dividirá en los 3 escenarios propuestos y con las observaciones indicadas en el rubro 10.2.

Tabla 40 *Flujo de caja sin la estrategia: escenario conservador (expresados en miles de soles)*

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		39,141.6	40,707.2	42,335.5	44,028.9	45,790.1
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS		21,676.6	22,543.6	23,445.4	24,383.2	25,358.5
UTILIDAD BRUTA		17,465.0	18,163.6	18,890.1	19,645.7	20,431.6
GASTOS DE VENTA		4,675.3	4,862.3	5,056.8	5,259.1	5,469.4
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		9,480.3	9,859.5	10,253.9	10,664.1	11,090.6
UTILIDAD OPERATIVA		3,309.4	3,441.8	3,579.4	3,722.6	3,871.5
IMPUESTO A LA RENTA		992.8	1,032.5	1,073.8	1,116.8	1,161.5
NOPAT		2,316.6	2,409.2	2,505.6	2,605.8	2,710.1
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
FC ACCIONISTA		3,628.6	3,721.2	3,817.6	3,917.8	4,022.1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 *Flujo de caja con la estrategia: escenario conservador (expresados en miles de soles)*

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		39,141.6	40,707.2	42,335.5	44,028.9	45,790.1
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS	10%	19,508.9	20,289.3	21,100.8	21,944.9	22,822.7
UTILIDAD BRUTA		19,632.7	20,418.0	21,234.7	22,084.1	22,967.4
GASTOS DE VENTA		4,675.3	4,862.3	5,056.8	5,259.1	5,469.4
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	5%	9,006.3	9,366.5	9,741.2	10,130.9	10,536.1
UTILIDAD OPERATIVA		5,951.1	6,189.1	6,436.7	6,694.1	6,961.9
IMPUESTO A LA RENTA		1,785.3	1,856.7	1,931.0	2,008.2	2,088.6
NOPAT		4,165.7	4,332.4	4,505.7	4,685.9	4,873.3
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
INVERSIÓN	1,003.5					
FC LIBRE	1,003.5	5,477.7	5,644.4	5,817.7	5,997.9	6,185.3
PRÉSTAMO	1,003.5					
CUOTA		319.4	319.4	319.4	319.4	319.4
FC ACCIONISTA		5,158.4	5,325.0	5,498.3	5,678.5	5,866.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 *Flujo de caja sin la estrategia: escenario pesimista (expresados en miles de soles)*

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		38,577.0	39,541.5	40,530.0	41,543.2	42,581.8
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS		21,363.9	21,898.0	22,445.5	23,006.6	23,581.8
UTILIDAD BRUTA		17,213.1	17,643.4	18,084.5	18,536.6	19,000.0
GASTOS DE VENTA		4,607.9	4,723.1	4,841.1	4,962.2	5,086.2
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		9,343.6	9,577.2	9,816.6	10,062.0	10,313.6
UTILIDAD OPERATIVA		3,261.7	3,343.2	3,426.8	3,512.5	3,600.3
IMPUESTO A LA RENTA		978.5	1,003.0	1,028.0	1,053.7	1,080.1
NOPAT		2,283.2	2,340.2	2,398.7	2,458.7	2,520.2
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
FC ACCIONISTA		3,595.2	3,652.2	3,710.7	3,770.7	3,832.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 *Flujo de caja con la estrategia: escenario pesimista (expresados en miles de soles)*

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		38,577.0	39,541.5	40,530.0	41,543.2	42,581.8
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS	10%	19,227.5	19,708.2	20,200.9	20,706.0	21,223.6
UTILIDAD BRUTA		19,349.5	19,833.2	20,329.1	20,837.3	21,358.2
GASTOS DE VENTA		4,607.9	4,723.1	4,841.1	4,962.2	5,086.2
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	5%	8,876.4	9,098.3	9,325.8	9,558.9	9,797.9
UTILIDAD OPERATIVA		5,865.2	6,011.9	6,162.2	6,316.2	6,474.1
IMPUESTO A LA RENTA		1,759.6	1,803.6	1,848.6	1,894.9	1,942.2
NOPAT		4,105.7	4,208.3	4,313.5	4,421.3	4,531.9
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
INVERSIÓN	1,003.5					
FC LIBRE	1,003.5	5,417.7	5,520.3	5,625.5	5,733.3	5,843.9
PRÉSTAMO	1,003.5					
CUOTA		319.4	319.4	319.4	319.4	319.4
FC ACCIONISTA		5,098.3	5,200.9	5,306.1	5,414.0	5,524.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 *Flujo de caja sin la estrategia: escenario optimista (expresados en miles de soles)*

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		39,706.1	41,889.9	44,193.9	46,624.6	49,188.9
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS		21,989.2	23,198.6	24,474.5	25,820.6	27,240.8
UTILIDAD BRUTA		17,716.9	18,691.3	19,719.3	20,803.9	21,948.1
GASTOS DE VENTA		4,742.7	5,003.6	5,278.8	5,569.1	5,875.4
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		9,617.0	10,146.0	10,704.0	11,292.7	11,913.8
UTILIDAD OPERATIVA		3,357.1	3,541.8	3,736.6	3,942.1	4,158.9
IMPUESTO A LA RENTA		1,007.1	1,062.5	1,121.0	1,182.6	1,247.7
NOPAT		2,350.0	2,479.2	2,615.6	2,759.5	2,911.2
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
FC ACCIONISTA		3,662.0	3,791.2	3,927.6	4,071.5	4,223.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 Flujo de caja con la estrategia: escenario optimista (expresados en miles de soles)

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS TOTALES		39,706.1	41,889.9	44,193.9	46,624.6	49,188.9
COSTO DE VENTAS Y/O SERVICIOS	10%	19,790.3	20,878.8	22,027.1	23,238.6	24,516.7
UTILIDAD BRUTA		19,915.8	21,011.2	22,166.8	23,386.0	24,672.2
GASTOS DE VENTA		4,742.7	5,003.6	5,278.8	5,569.1	5,875.4
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	5%	9,136.2	9,638.7	10,168.8	10,728.1	11,318.1
UTILIDAD OPERATIVA		6,036.9	6,368.9	6,719.2	7,088.8	7,478.7
IMPUESTO A LA RENTA		1,811.1	1,910.7	2,015.8	2,126.6	2,243.6
NOPAT		4,225.8	4,458.2	4,703.5	4,962.1	5,235.1
DEPRECIACIÓN		1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0	1,312.0
INVERSIÓN	1,003.5					
FC LIBRE	1,003.5	5,537.8	5,770.2	6,015.5	6,274.1	6,547.1
PRÉSTAMO	1,003.5					
CUOTA		319.4	319.4	319.4	319.4	319.4
FC ACCIONISTA		5,218.5	5,450.9	5,696.1	5,954.8	6,227.7

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los 3 casos se está utilizando: tasa préstamo del 22% y una reducción en costo de ventas y gastos administrativos de un 10% y 5% respectivamente, además se está poniendo un límite entre los años para saber diferenciar que, aunque el plan estratégico termina en 3 años la deuda contraída termina en 5 años.

10.2.3 Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

Para la evaluación de los 3 escenarios se encontrará el flujo de caja marginal de cada uno de ellos y luego se realizará un VAN con un WACC de 15.2% descrito anteriormente:

Tabla 46 VAN marginal escenario conservador (expresados en miles de soles)

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FC ACCIONISTA SIN ESTRATEGIA		3,628.6	3,721.2	3,817.6	3,917.8	4,022.1
FC ACCIONISTA CON ESTRATEGIA		5,158.4	5,325.0	5,498.3	5,678.5	5,866.0
FC MARGINAL		1,529.8	1,603.8	1,680.7	1,760.7	1,843.9
	2,006.9	1,328.0	1,208.5	1,099.3	999.7	908.8

VAN 3,537.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 VAN marginal escenario pesimista (expresados en miles de soles)

PROYECCIÓN ANUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FC ACCIONISTA SIN ESTRATEGIA		3,595.2	3,652.2	3,710.7	3,770.7	3,832.2
FC ACCIONISTA CON ESTRATEGIA		5,098.3	5,200.9	5,306.1	5,414.0	5,524.5
FC MARGINAL		1,503.1	1,548.7	1,595.4	1,643.3	1,692.3
	2,006.9	1,304.8	1,167.0	1,043.5	933.0	834.1

VAN 3,275.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 VAN marginal escenario optimista (expresados en miles de soles)

PROYECCIÓN ANUAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FC ACCIONISTA SIN ESTRATEGIA		3,662.0	3,791.2	3,927.6	4,071.5	4,223.2
FC ACCIONISTA CON ESTRATEGIA		5,218.5	5,450.9	5,696.1	5,954.8	6,227.7
FC MARGINAL		1,556.5	1,659.6	1,768.5	1,883.3	2,004.5
	2,006.9	1,351.1	1,250.6	1,156.8	1,069.3	988.0

VAN 3,808.4

Fuente: Elaboración propia

Según el VAN de los 3 proyectos estos salen positivos

Para continuar con la evaluación se aplicará la fórmula del TIR y su comparativo por el costo de oportunidad de 15.2%

TIR ESCENARIO CONSERVADOR

2,006.9 1,328.0 1,208.5 1,099.3 999.7 908.8

TIR 52.08% > COK 15.2%

TIR ESCENARIO PESIMISTA

2,006.9 1,304.8 1,167.0 1,043.5 933.0 834.1

TIR 49.46% > COK 15.2%

TIR ESCENARIO OPTIMISTA

2,006.9 1,351.1 1,250.6 1,156.8 1,069.3 988.0

TIR 54.69% > COK 15.2%

Como se puede observar en los 3 escenarios el $TIR > COK$ esto, sumado a que el VAN obtiene un valor positivo, se concluye que las estrategias aplicadas impactan directamente al estado de resultados y se alcanza una valoración positiva en los 3 escenarios.

El análisis ha considerado un financiamiento bancario, que construirá un historial bancario exitoso.

Desde el punto de vista financiero se buscará la posibilidad de aumentar el ahorro en el costo de ventas y los costos administrativos, ya que como se observó en el análisis, cada punto porcentual es un ahorro inmenso para la empresa. Adicionalmente, es necesario monitorear semestralmente los estados financieros para validar los avances de implementación versus el ahorro obtenido.

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Al recapitular todo lo tratado en el presente proyecto de tesis y de acuerdo a los objetivos planteados al inicio del Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado como plan estratégico, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ☞ Las estrategias han sido propuestas en base al análisis y diagnóstico de los procesos y procedimientos actuales y con el objetivo de optimizarlos en base a mejores prácticas a nivel mundial con el fin de obtener un mejor seguimiento del ciclo de vida del alumno.
- ☞ Las estrategias propuestas tienen el fin de mejorar la calidad educativa a través de la implementación de herramientas basadas en TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación).
- ☞ Se ha considerado una estrategia relacionada al área de Calidad Educativa, que se orienta a preparar los procesos internos y la documentación requerida para obtener una acreditación en calidad educativa, reconocida a nivel nacional e internacional.
- ☞ Las estrategias definidas contribuyen a mejorar la imagen de Avansys y como consecuencia contribuyen al incremento de las ventas en un 10%.

Recomendaciones

Una vez establecidas las conclusiones a las que se arribó mediante el análisis de los resultados, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. A través de un acuerdo entre los socios de Avansys (Grupo El Comercio, el IFC y Salkantay Partners), implementar el presente plan estratégico con el objetivo de establecer una visión a largo plazo, siguiendo las estrategias sostenibles recomendadas, que lleven a Avansys a la situación futura deseada.
2. Conformar un equipo base que se encargue de la transmisión, difusión, interrelación y ejecución del Plan Estratégico y capacitar al cliente interno en aspectos teóricos y aplicativos de la Planificación Estratégica.
3. Capacitar a todos los profesores en herramientas de tecnologías de la información, para lograr que se adapten rápidamente a las nuevas plataformas informativas: SIS y LMS.
4. Poner en producción las soluciones informáticas: SIS, LMS y CRM como máximo un mes antes de iniciar el proceso de matrícula de cada semestre.
5. Para todas las implementaciones de las herramientas basadas en TIC's, se sugiere evaluar en detalle una demostración completa de la solución informática, comprobando así su utilidad en el sector y las funcionalidades requeridas para cumplir los objetivos estratégicos de Avansys.

ANEXOS

Anexo 1: Cronograma del Plan estratégico

BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDA, Lourdes. “Estilos de Gestión según género en el diseño de Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto & ARAO, Sapiro. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Elsevier Editora Ltda , 2010. p 77.

CHOQUE, Raúl. Planeamiento Estratégico. 1ra ed. Perú. MACRO 2015. p. 59

DE KLUYVER, Cornelis. Pensamiento Estratégico, una perspectiva para los ejecutivos. Primera reimpresión. Buenos Aires.: Pearson Education S.A., 2005.

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. 14a ed. México. PEARSON 2013. p. 75 - 76.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados. Primera edición argentina. Buenos Aires.: Ediciones Granica, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, 2004. Prólogo.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 8a ed. PEARSON 2008.

MATILLA, Kathy. Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Primero Edición. Barcelona: Editorial UOC, 2009.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

LEÓN, Maria Isabel. “Ley de Institutos dinamizará inversiones y demanda en la educación técnica” En: Gestión. [en línea]. 04-04,2016 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ley-institutos-dinamizara-inversiones-y-demanda-educacion-tecnica-2152273>

CHÁVEZ, Helenn. Presentación del Proyecto Educativo Institucional, avances en educación. [en línea]. Lima: Ministerio de Educación del Perú. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/>

Academic Ranking of World Universities. Ranking Académico de las Universidades del Mundo 2015 [en línea]. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://www.shanghairanking.com/es/ARWU2015.html>

SAAVEDRA, Jaime. “Pensemos en el Perú del futuro” En: El Comercio. [en línea]. 14-03,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/pensemos-peru-futuro-jaime-saavedra-noticia-1797516>

“Vigenta Educación se asocia con IFC del Banco Mundial en área educativa” En: Gestión. [en línea]. 24-06,2014 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

<http://gestion.pe/empresas/vigenta-educacion-se-asocia-ifc-banco-mundial-area-educativa-2101120>

Expertos de la Comunidad. Ciclo de vida de productos: claves para hacer marketing. [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en:

<http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing>

Ministerio de Educación - Dirección General de Educación Técnico Productiva y Superior Tecnológica y Artística – DIGESUTPA [en línea] [citado el 02 julio del 2016]. HTML.

Disponible en: <http://destp.minedu.gob.pe/index.php>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana – 2011 [en línea]. Lima: 2011 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

<http://juventud.gob.pe/media/publications/PrincipalesResultadosENAJUV2011.pdf>

Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU) Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana. [en línea]. Lima: 2011. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

<http://juventud.gob.pe/publicaciones/115-primeros-resultados-de-la-primer-encuesta-nacional-de-la-juventud-2011/>

Ministerio de Educación del Perú. Reglamento de Educación Técnico Productiva [en línea]. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/proyec_reg-EducTP-RCD19-11-04.pdf

Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). Escuelas CETPRO [en línea]. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee>

Estadística de Calidad Educativa (ESCALE).. Escuelas CETPRO [en línea]. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/Tabla?anio=21&Tabla=343&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo

Ministerio de Educación del Perú. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, Presentación en pdf. [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://ofertaeducativa.minedu.gob.pe/docum/Ley-29394.pdf>

“Entrevista a Daniel Mora”. En: El portal de los emprendedores [en línea]. 1-09,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://pqs.pe/actualidad/noticias/daniel-mora-con-la-nueva-ley-no-va-ser-tan-facil-crear-un-instituto>

“Barreras en educación” En: Perú 21. [en línea]. 27-03,2013 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/barreras-educacion-2123587>

“Carreras técnicas son opciones más recurrentes entre los jóvenes peruanos” En: Gestión. [en línea]. 13-03,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/carreras-tecnicas-son-opciones-mas-recurrentes-entre-jovenes-peruanos-2126093>

“Más de 50 mil beneficiados por programa Beca 18” En: La República. [en línea]. 13-06,2016 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en:

<http://larepublica.pe/impresasociedad/776487-pronabec-nos-dijeron-25-mil-y-entregamos-100-mil-becas>

“Minedu: Presupuesto para el sector podría llegar a 5.5% del PBI al 2021” En: Gestión. [en línea]. 19-06,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

<http://gestion.pe/economia/minedu-presupuesto-educacion-podria-llegar-55-pbi-al-2021-2135213>

“¿Cuánto crecerá la economía peruana en el 2017? Opinan los CEO” En: El Comercio. [en línea]. 08-02,2017 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/cuanto-crecera-economia-peruana-2017-opinan-ceo-noticia-1966861>

“Avansys invertirá US\$ 30 millones en tres nuevas sedes en Lima” En: Gestión. [en línea]. 10-12,2014 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/avansys-invertira-us-30-millones-tres-nuevas-sedes-lima-2116326>

“Extranjeros en Perú: 6.728 personas llegaron a trabajar en 2015” En: El Comercio. [en línea]. 10-12,2014 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/extranjeros-peru-6728-personas-llegaron-trabajar-2015-noticia-1826470>

Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) Jóvenes en cifras (Primera Encuesta Nacional de la Juventud) [en línea]. Lima: 2011. [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:
<http://juventud.gob.pe/jovenes-en-cifras/>

“Se busca 300 mil técnicos en el Perú” En: La República. [en línea]. 11-07,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://larepublica.pe/impres/economia/14494-se-busca-300-mil-tecnicos-en-el-peru>

“Estos serán los profesionales más buscados el 2015” En: La República. [en línea]. 06-02,2015 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en: <http://larepublica.pe/06-02-2015/estos-seran-los-profesionales-mas-buscados-el-2015>

“Millennials: 42% opta por desempleo a tener un puesto que odia” En: El Comercio. [en línea]. 02-12,2014 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:
<http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/millennials-42-opta-desempleo-tener-puesto-que-odia-noticia-1775659>

“Generación Z, los jóvenes llegan marcando diferencias” En: Randstad. [en línea]. 02,2014 [citado el 02 julio del 2016]. Disponible en:
<http://www.randstad.es/tendencias360/generacion-z-los-jovenes-llegan-marcando-diferencias>

NMC (The New Media Consortium). Horizon Report. Edición Educación Superior 2015. En: NMC [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] PDF. Disponible en:
<http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-ES.pdf>

“Gartner. Gartner Highlights the Top 10 Strategic Technologies Impacting Education in 2015”. En: Gartner [en línea]. 27-02,2015 [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2994417>

NMC (The New Media Consortium). Perspectivas Tecnológicas - Educación Superior en América Latina 2013 - 2018. En: NMC [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] PDF. Disponible en: <http://www.nmc.org/pdf/2013-technology-outlook-latin-america-ES.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) Plan Nacional de Educación Ambiental (Planea)). En: MINEDU [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] PDF. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/propuesta-planea.pdf>

La Guía de PMOK [en línea]. [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html>

Avansys “El gran cambio de IPAL a Avansys” [citado el 02 julio del 2016] HTML. Disponible en: <http://beca18avansys.wix.com/beca18#!el-gran-cambio/c12b8>[en línea]

Ventaja Competitiva [citado el 17 noviembre del 2016] HTML. Disponible en: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventaja-competitiva/> [en línea]

“Perú es el país con la mayor proyección de crecimiento” En: La República. [en línea]. 05-10,2016 [citado el 11 de febrero del 2017] Disponible en: <http://larepublica.pe/impresaeconomia/809044-peru-es-el-pais-con-la-mayor-proyeccion-de-crecimiento>

“Perú recibió 2.14 millones de turistas extranjeros al cierre de julio, ¿de qué países llegaron?” En: Gestión. [en línea]. 27-09,2016 [citado 11 febrero del 2017] Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-recio-214-millones-turistas-extranjeros-al-cierre-julio-que-paises-llegaron-2171001>