UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTIAGO APOSTOL DE CUSCO PARA EL PERÍODO 2018 – 2023

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

KATIA RODRIGUEZ VILLAGARCIA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano

SERGIO GUSTAVO PUELLES PUELLES
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano

Asesor:
Julio Enrique de la Puente de la Borda

Lima – Perú
2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrolla el Plan Estratégico de la institución educativa particular Santiago Apóstol del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en un horizonte de tiempo de cinco años. El problema identificado se origina en la capacidad instalada insuficiente para cubrir la demanda de estudiantes, el inmueble donde actualmente opera la institución educativa es alquilado y los precios de la competencia directa reducen las posibilidades de incrementar la mensualidad.

El objetivo general es incrementar la rentabilidad a través de la selección de estrategias idóneas para que dicha institución logre contribuir con la formación académica y moral de sus estudiantes, potenciando sus capacidades, conocimientos y habilidades con el fin de que se puedan integrar y adaptar a la sociedad con valores. Para el logro de este propósito, se ha considerado tres objetivos estratégicos orientados al incremento de rentabilidad, lograr mayor participación de mercado y contar con plana docente idónea para el servicio educativo asimismo se ha formulado diez objetivos específicos, diseñados con indicadores del cuadro de mando integral para alcanzar la visión de ser reconocida como una institución educativa que propone educación personalizada con calidad, para contribuir al desarrollo personal y social de los estudiantes. Respecto a las estrategias seleccionadas, se formula adicionar al currículo de estudios vigente actividades extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares de cada estudiante y mejorar los procesos internos optimizando la distribución correcta de costos y gastos.

Para el desarrollo del planeamiento estratégico, se consideró el modelo integral del proceso de administración estratégica planteado por Fred David, para describir y operativizar estrategias,

así como el análisis de las oportunidades de mejora que sean aplicables para hacer frente al entorno de la industria educativa.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **1**

TABLA DE CONTENIDO **3**

ÍNDICE DE TABLAS **7**

ÍNDICE DE FIGURAS **7**

CAPÍTULO I. GENERALIDADES **10**

1.1 Antecedentes 11
1.2 Determinación del Problema 15
1.3 Justificación del Proyecto 19
1.4 Objetivos Generales y Específicos 20
1.4.1 Objetivo General. 20
1.4.2 Objetivos Específicos 20
1.5 Alcances y Limitaciones de la investigación 21
1.5.1 Alcances de la IEP Santiago Apóstol 21
1.5.2 Limitaciones 22

CAPÍTULO II. LA EMPRESA **23**

2.1 Antecedentes de la Empresa 23
2.2 Descripción del negocio 24
2.3 Ciclo de vida de la Industria 24
2.4 Estructura organizacional actual de la empresa 29
2.4.1 Entidad promotora 32
2.4.2 Órganos de dirección. 32
2.4.3 Órganos de asesoramiento. 32
2.4.4 Órganos de línea 33
2.4.5 Órganos de apoyo. 33
2.4.6 Órganos de ejecución. 34
2.4.7 Órganos de apoyo administrativo. 34
2.5 Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria 35

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 37

3.1 Visión 37
3.1.1 Visión actual de la institución. 37
3.1.2 Análisis de la visión actual. 37
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la institución. 38
3.1.4 Visión propuesta. 38
3.2 Misión 39
3.2.1 Misión actual de la institución. 39
3.2.2 Análisis de la misión actual. 39
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la institución. 40

3.2.4 Misión propuesta.....41
3.3 Valores.....41
3.3.1 Valores de la institución.....41
3.3.2 Análisis de los valores actuales.....41
3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la institución.....41
3.3.4 Valores propuestos.....42
3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la institución.....42

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO 44

4.1 Tendencias de las variables del entorno.....44
4.1.1 Análisis político-gubernamental y legal.....44
4.1.2 Análisis Económico.....47
4.1.3 Análisis Demográfico.....49
4.1.4 Análisis Tecnológico.....50
4.1.5 Análisis Ecológico.....51
4.2 Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....52
4.3 Efecto en la IEP de cada una de las variables del entorno.....54
4.4 Oportunidades y Amenazas.....55
4.4.1 Oportunidades.....55
4.4.2 Amenazas.....55
4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....56

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 59

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....59
5.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....60
5.2.1 Sustitutos.....60
5.2.2 Potenciales nuevos competidores.....62
5.2.3 Poder de negociación de los clientes.....63
5.2.4 Poder de negociación de Proveedores.....64
5.2.5 Rivalidad entre los competidores.....65
5.3 Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....67
5.4 Análisis del Grado de Atractividad de la Industria.....67
5.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....68

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO 72

6.1 Descripción de las actividades de la Cadena de Valor.....72
6.1.1 Procesos Estratégicos.....72
6.1.2 Procesos Operativos.....72
6.1.3 Procesos del Ciclo Operacional.....73
6.1.4 Procesos de Soporte.....73
6.1.5 Procesos de medición, análisis y mejora.....74
6.2 Indicadores de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor.....76
6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la Cadena de Valor.....77
6.4 Determinar las Competencias de la Institución.....78

6.5 Identificación y determinación de las Ventajas Competitivas de la Institución 80
6.6 Lista de Fortalezas y Debilidades 81
6.6.1 Fortalezas. 81
6.6.2 Debilidades. 81
6.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 81

CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 84

7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos 84
7.1.1 Objetivos Estratégicos. 84
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos. 84
7.1.3 Modelo de Océano Azul. 85
7.1.4 Lienzo de la estrategia actual de la empresa 86
7.1.5 Lienzo de la estrategia de la industria 87
7.1.6 Matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear). 88
7.1.7 Matrices de Formulación de Estrategias. 89
7.1.8 Matriz FODA. 89
7.1.9 Matriz PEYEA 92
7.1.10 Matriz interna y externa 97
7.1.11 Matriz de la gran estrategia. 98

CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 101

8.1 Método Factores Estratégicos Clave 101
8.1.1 Criterios de selección. 101
8.1.2 Matriz de la decisión 101
8.1.3 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico 104
8.2 Método de Escenarios 106
8.2.1 Descripción de Escenarios considerados. 106
8.3 Descripción de Estrategia Seleccionada 108

CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 110

9.1 Mapa de la Estrategia 110
9.2 Objetivos Específicos 111
9.2.1 Perspectiva Financiera 112
9.2.2 Perspectiva del Cliente. 112
9.2.3 Perspectiva de Procesos. 112
9.2.4 Perspectiva de Aprendizaje. 112

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN 116

Evaluación Financiera de la Estrategia 116

10.1.1 Análisis de los estados financieros históricos. 116
10.1.2 Proyección de los ingresos anuales (sin estrategia y con estrategia). 117
10.1.3 Servicio a la deuda 119
10.1.4 Gastos Administrativos, Operativos y de Implementación. 120
10.1.5 Proyección del estado de resultados (sin estrategia y con estrategia). 122

10.1.6 Proyección del estado de situación 123
10.1.7 Proyección del Flujo de caja con y sin estrategia. 123
10.1.8 Evaluación Financiera (VAN, TIR, y ratios financieros). 125
10.2 Análisis de riesgo..... 129
10.2.1 Análisis del punto de equilibrio 129
10.2.2 Análisis de sensibilidad..... 129
10.2.3 Mitigación del riesgo 130

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 133

BIBLIOGRAFÍA 135

ANEXOS 137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Gasto Público en educación por nivel educativo, países seleccionados de América Latina y el Caribe* 13

Tabla 2 *Número de matrículas a Nivel Nacional de Educación Básica Regular - 2018* 14

Tabla 3 *Número de matrículas registradas en el Perú de Educación Básica Regular período 2016 - 2018* 14

Tabla 4 *Número de matrículas de educación Básica Regular en la Región Cusco Nivel Primaria 2016 – 2018* 15

Tabla 5 *Número de matrículas de Educación Básica Regular en la Región Cusco Nivel Secundario 2016 - 2018* 15

Tabla 6 *Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Perú (Urbano + Rural)* 17

Tabla 7 *Comparación de pensiones de la competencia directa según nivel escolar 2018* 18

Tabla 8 *Período por matricula según grado 2007-2018* 29

Tabla 9 *Matrícula en colegios privados en el distrito de Santiago, según Nivel Educativo, 2011-2018* 36

Tabla 10 *Análisis de la visión actual de la institución educativa Santiago Apóstol* 37

Tabla 11 *Matriz de la Visión propuesta para la institución educativa Santiago Apóstol* 38

Tabla 12 *Análisis de la Misión actual de la institución educativa Santiago Apóstol* 40

Tabla 13 *Elementos de la Misión propuesta* 40

Tabla 14 *Matriz axiológica de Valores* 42

Tabla 15 *Matriz de la visión, misión y valores de la IEP Santiago Apóstol* 43

Tabla 16 *Matriz de relación entre la Visión y Valores de la IEP Santiago Apóstol* 43

Tabla 17 *Matriz de relación entre la Misión y Valores de la IEP Santiago Apóstol* 43

Tabla 18 *Distribución de hogares según NSE 2018(urbano)* 48

Tabla 19 *Gasto público en educación como porcentaje del PBI* 48

Tabla 20 *Gasto en educación (2000-2018)* 49

Tabla 21 *Población en edad escolar estimada y proyectada, según edad y sexo 2005-2017* 50

Tabla 22 *Población en edad escolar, del distrito de Santiago 2015- 2017* 50

Tabla 23 *Impacto en clientes y proveedores (Análisis del Macroambiente)* 53

Tabla 24 *Efecto en la IEP de cada una de las variables del entorno (Análisis del Macroambiente)* 54

Tabla 25 *Matriz de evaluación de los factores EFE* 57

Tabla 26 *Instituciones educativas particulares en el distrito de Santiago 2018 – nivel primario* 59
Tabla 27 *Instituciones educativas en el distrito de Santiago – nivel secundario* 60
Tabla 28 *Evolución de instituciones educativas* 65
Tabla 29 *Centros educativos rivales* 66
Tabla 30 *Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competidoras de Porter* 68
Tabla 31 *Matriz de perfil competitivo MP* 71
Tabla 32 *Cadena de valor* 75
Tabla 33 *Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor* 78
Tabla 34 80
Tabla 35 *Matriz EFI* 83
Tabla 36 *Matriz "eliminar-incrementar-reducir-crear"* 88
Tabla 37 *Matriz FODA de la IEP Santiago Apóstol* 90
Tabla 38 *Fuerzas Financieras FF* 94
Tabla 39 *Ventaja Competitiva VC* 94
Tabla 40 *Estabilidad del entorno EE* 95
Tabla 41 *Fuerza de la industria* 96
Tabla 42 *Matriz de decisión de la Estrategia* 102
Tabla 43 *Matriz de RUMELT* 104
Tabla 44 *Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico* 105
Tabla 45 *Impactos en las Estrategias* 108
Tabla 46 *Objetivos del Balanced Scorecard* 113
Tabla 47 *Estado de Resultados histórico (en soles)* 117
Tabla 48 *Ingresos por ventas anuales sin estrategia (en soles)* 118
Tabla 49 *Ingresos por ventas anuales con estrategia (en soles)* 118
Tabla 50 *Flujo de efectivo (Primeros 6 meses del 2019)* 118
Tabla 51 *Amortización del préstamo* 119
Tabla 52 *Gastos de personal y administrativos* 120
Tabla 53 *Costos de implementación de la estrategia (Años 1 al 5)* 121
Tabla 54 *Inversión Inicial (Año 0)* 121

Tabla 55 *Estado de Resultados sin Estrategia (en soles)* 122
Tabla 56 *Estado de Resultados con Estrategia (en soles)* 123
Tabla 57 *Estado de situación proyectado* 123
Tabla 58 *Flujo de caja sin estrategia (en soles)* 124
Tabla 59 *Flujo de caja con estrategia (en soles)* 124
Tabla 60 *Cálculo del beta para el proyecto* 125
Tabla 61 *Cálculo del CAPM* 126
Tabla 62 *Cálculo del WACC* 127
Tabla 63 *Indicadores Financieros* 127
Tabla 64 *Payback descontado* 128
Tabla 65 *Estimación de punto de equilibrio (soles y cantidades)* 129
Tabla 66 *Análisis de sensibilidad Unidimensional* 130
Tabla 67 *Matriz de riesgos* 131
Tabla 68 *Matriz de mitigaciones* 132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida de la Industria Educativa. Elaboración propia.....25

Figura 2. Pronóstico de matriculados en el distrito de Santiago. Elaboración propia 26

Figura 3. Ciclo de Vida de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia 27

Figura 4. Pronóstico del número de matriculados al 2023 en la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.....27

*Figura 5***.** Ciclo de Vida del Servicio. Elaboración propia. 28

Figura 6. Organigrama de la IEP Santiago Apóstol.....31

Figura 7. Alumnos por computadoras Cusco 2017. ESCALE, MINEDU 2017.....51

Figura 8. Lienzo actual de la estrategia de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.....87

Figura 9. Lienzo de la estrategia actual de la industria. Elaboración propia 88

Figura 10. Matriz PEYEA de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.....96

Figura 11. Matriz interna y externa de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.....97

Figura 12. Población y matrícula en edad escolar de educación primaria en Cusco, 2010 – 2016. Proyecciones población INEI 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación. 99

Figura 13. Población y matrícula en edad escolar de educación secundaria en Cusco, 2010– 2016. Proyecciones población INEI, 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación. Elaboración propia.....99

Figura 14. Posición de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia 100

Figura 15. Perspectivas de desarrollo. Elaboración Propia.....110

Figura 16. Mapa del Balanced Scorecard. Elaboración Propia 111

Generalidades

1.1 **Antecedentes**

Según Luque, Barrientos, & Pérez (2017, p. 44) “La educación es un derecho humano fundamental. La Constitución política la reconoce, dentro del marco de derecho reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en la Convención sobre los Derechos del Niño”. Por otro lado, el estado brinda educación y está encargado de supervisar y monitorear el servicio educativo tanto en instituciones públicas como privadas a través del Ministerio de Educación y las instancias que dependen de él.

Del mismo modo, el Artículo 2 de la Ley General de Educación N° 28044 (2003), indica que la educación contribuye a “la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial.” De acuerdo a esta Ley, la educación es una actividad que debe desarrollarse durante la vida de la persona. El Artículo 28 indica:

> La Educación Básica regular se organiza en siete ciclos que se inicia en el nivel inicial, en el cual se configuran las bases fundamentales del desarrollo de la personalidad, que en las sucesivas fases de la vida se integrarán y consolidarán; pasando por la primaria y culminando con la secundaria (2003, p. 1).

De acuerdo con Jopen, Gomez, & Olivera (2014, p. 8) “el Estado peruano, bajo su rol supervisor, debe asegurar que en el sistema educativo existan lineamientos generales que permitan compensar las desigualdades entre demandantes de educación que puedan originarse debido a diferencias económicas, geográficas, físicas, de género entre otras”.

El Ministerio de Educación se encarga de la política educativa, así como de la reglamentación, cada región del Perú adecua y diversifica las propuestas del Ministerio. En consecuencia, se elabora el Diseño Curricular, documento normativo que sintetiza las intenciones educativas, le da unidad al sistema educativo peruano para su acreditación e identifica los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al finalizar cada nivel. Este documento debe ser flexible, abierto y articulado, de modo tal que dirija un proceso continuo a través del desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores. El criterio que maneja actualmente la educación en el Perú favorece directamente al desarrollo social y económico de cada región en la que se despliega, para que esto ocurra es básico el desarrollo de las capacidades personales y estructurar la identidad de todos los estudiantes para participar en la construcción de la sociedad.

Según el Informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2017, p. 6), la región de América Latina y el Caribe invierte 3 puntos porcentuales del PBI, cifra que supera a lo invertido hace 25 años en el sector educación. La expansión y/o contracción de la economía limita la capacidad de gasto en educación en muchos países de América Latina, con el fin de evitar problemas cíclicos, se espera que los gobiernos optimicen el gasto corriente. El Perú es uno de los países de América Latina que menor porcentaje del PBI destina al sector educación, el valor utilizado para el año 2016 fue de 3.7%, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Gasto Público en educación por nivel educativo, países seleccionados de América Latina y el Caribe

País	Total	Preprimaria	Primaria	Secundaria	Terciaria (Universidad)
Argentina	5.3%	0.4%	1.6%	2.2%	1.1%
Belice	6.2%	0.1%	2.7%	2.6%	0.9%
Bolivia	6.5%	0.4%	2.1%	2.4%	1.7%
Brasil	6.1%	0.4%	1.8%	2.6%	1.2%
Chile	4.6%	0.7%	1.4%	1.5%	1.0%
Colombia	4.9%	0.3%	1.7%	1.8%	1.1%
Costa Rica	7.6%	0.5%	2.9%	1.9%	2.3%
Ecuador	4.8%	0.7%	2.1%	0.8%	1.2%
El Salvador	3.8%	0.4%	1.8%	1.2%	0.5%
Guatemala	2.8%	0.3%	1.7%	0.5%	0.3%
Honduras	5.9%	0.2%	2.9%	1.5%	1.0%
Jamaica	6.3%	0.5%	2.3%	2.0%	1.1%
México	5.3%	0.2%	2.0%	1.7%	1.1%
Nicaragua	4.5%	0.5%	1.9%	0.6%	1.3%
Panamá	3.3%	0.2%	1.1%	1.0%	1.0%
Paraguay	5.2%	0.3%	2.0%	1.7%	1.2%
Perú	3.7%	0.6%	1.4%	1.1%	0.5%
República Dominicana	2.6%	0.2%	1.3%	0.9%	0.2%
Uruguay	4.5%	0.5%	1.0%	1.6%	1.4%
Venezuela	7.5%	1.0%	2.9%	1.6%	2.0%
América Latina	5.1%	0.4%	1.9%	1.6%	1.1%
Países de comparación	3.8%	0.4%	1.3%	1.5%	0.8%
EE.UU.	5.1%	0.3%	1.6%	1.8%	1.4%
ECDE	4.9%	0.5%	1.3%	1.9%	1.2%

Nota. Extraído del Cálculo de los autores utilizando la base de Estadísticas de Educación del Banco Mundial y Volman (2016).

Según ESCALE (2018), en el Perú la población en educación básica regular del sector privado fue de 7´821,050 alumnos; el 45 % de la población estudiantil pertenece al nivel primaria y el 33% al nivel secundaria. En la Tabla 2 muestra el número de alumnos del sector público y privado para el nivel inicial, primario y secundario.

Tabla 2

Número de matrículas a Nivel Nacional de Educación Básica Regular - 2018

Nivel	Pública	% de representación	Privada	% de representación	Total por nivel
Inicial	1,254,332	72%	476,435	28%	1,730,767
Primaria	2,644,702	75%	902,021	25%	3,546,723
Secundaria	1,925,835	76%	617,725	24%	2,543,560
Total	5,824,869	74%	1,996,181	26%	7,821,050

Nota. Elaboración Propia según información de ESCALE 2018, Ministerio de Educación

Respecto a la evolución del número de matrículas dentro de la educación básica regular del sector privado en el Perú, para los años 2016; 2017 y 2018 se registra un incremento promedio de 0.46 % (ESCALE, 2018), de acuerdo a la Tabla 3.

Tabla 3

Número de matrículas registradas en el Perú de Educación Básica Regular período 2016 - 2018

Año	Número de Matrículas	Porcentaje de Crecimiento
2016	1,983,838	0.4%
2017	1,936,922	-2%
2018	1,996,181	3%

Nota. Elaboración Propia según información de ESCALE 2018, Ministerio de Educación

En el contexto regional del Cusco para los años 2016 – 2018 el número de las matrículas dentro del nivel primario (sector privado) para una población de 6 - 11 años el promedio de crecimiento fue de 2.3%. Mientras que el número de matrículas dentro del nivel secundario (sector privado) para una población de 12 - 16 años mostró un descenso promedio de -3.3 % como se muestra en la Tabla 4. (ESCALE, 2018)

Tabla 4

Número de matrículas de educación Básica Regular en la Región Cusco Nivel Primaria 2016 – 2018

Año	Matricula primaria pública	Porcentaje de crecimiento-matricula primaria pública	Matricula primaria privada	Porcentaje de crecimiento - matricula primaria privada
2016	130,682	-2%	23,490	5%
2017	127,066	-3%	23,285	-1%
2018	124,399	-2%	24,129	3%

Nota. Elaboración propia según datos del Informe ESCALE 2018

Tabla 5

Número de matrículas de Educación Básica Regular en la Región Cusco Nivel Secundario 2016 - 2018

Año	Matricula secundaria pública	Porcentaje de crecimiento-Matricula secundaria pública	Matricula secundaria privada	Porcentaje de crecimiento-Matricula secundaria privada
2016	107,707	2%	19,559	-2%
2017	106,724	-1%	18,603	-5%
2018	103,020	-3%	18,118	-3%

Nota. Elaboración propia según datos del Informe ESCALE 2018

La IEP Santiago Apóstol lleva 25 años al servicio de la educación básica regular. Actualmente cuenta con 271 estudiantes para los niveles primaria y secundaria. La pensión establecida para ambos niveles es de S/ 280, monto que no ha tenido una variación significativa desde el 2014. La institución desarrolla sus actividades en un inmueble arrendado, cuya ubicación es en la plazoleta del distrito de Santiago N°517.

1.2 **Determinación del Problema**

Según ESCALE (2018) para el año 2018, están registradas 361 Instituciones Educativas Públicas y Privadas, de las cuales 208 son privadas. Sólo en el distrito de Santiago se registran 25 instituciones privadas que brindan servicios dirigidos a la educación básica regular nivel primario y secundario.

De acuerdo con la clasificación realizada por APEIM (2018), el Perú cuenta con los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C, D y E. La Tabla 6 muestra el promedio de ingreso en

soles de cada nivel, y el promedio de gasto según las necesidades básicas. En el grupo 7, con respecto a los gastos para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza en los niveles socioeconómicos C y D, se tiene un promedio de S/ 317.50

Tabla 6

Ingresos y Gastos según NSE 2018 – Perú (Urbano + Rural)

Promedios	Total	AB	C	C1	C2	D	E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 922	S/. 1,441	S/. 1,193	S/. 1,251	S/. 1,102	S/. 927	S/. 551
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 154	S/. 301	S/. 188	S/. 200	S/. 169	S/. 132	S/. 97
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 266	S/. 681	S/. 356	S/. 392	S/. 301	S/. 219	S/. 97
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 148	S/. 384	S/. 158	S/. 171	S/. 137	S/. 112	S/. 88
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 168	S/. 419	S/. 227	S/. 247	S/. 197	S/. 136	S/. 65
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 273	S/. 818	S/. 347	S/. 401	S/. 264	S/. 182	S/. 104
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 276	S/. 874	S/. 376	S/. 433	S/. 285	S/. 176	S/. 77
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 160	S/. 337	S/. 213	S/. 230	S/. 187	S/. 141	S/. 79
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,367	S/. 5,255	S/. 3,060	S/. 3,325	S/. 2,642	S/. 2,025	S/. 1,158
Promedio general de ingreso familiar mensual	S/. 3,125	S/. 7,963	S/. 4,051	S/. 4,396	S/. 3,509	S/. 2,529	S/. 1,286

Nota. APEIM 2018- Data

El distrito de Santiago es uno de los ocho distritos que forman parte de la provincia del Cusco siendo uno de los más antiguos de la ciudad, forma parte del centro histórico y consta de 69.72 kilómetros cuadrados, tiene una población aproximada de 100,124 habitantes (INEI 2017). Dicho distrito está representado en su mayoría por los niveles socioeconómicos C y D con 15,062 habitantes en edad escolar, de este grupo 5,880 se encuentran matriculados en instituciones privadas cuyo porcentaje de la población estudiantil representan el 39.10% del total. (ESCALE, 2018)

La IEP Santiago Apóstol no ha incrementado significativamente, el monto de las pensiones desde el año 2014 debido a las tarifas que maneja la competencia directa, como el colegio Didaskalio San José Obrero y el colegio Fleming (ver Tabla 7).

Tabla 7
Comparación de pensiones de la competencia directa según nivel escolar 2018

Colegio	Nivel	Alumnos por aula	Importe de pensión
Didaskalio San José Obrero	Primario	41	S/ 190.00
Didaskalio San José Obrero	Secundario	36	S/ 185.00
Fleming	Primario	14	S/ 250.00
Fleming	Secundario	29	S/ 230.00
Santiago Apóstol	Primario	24	S/ 280.00
Santiago Apóstol	Secundario	22	S/ 280.00

Nota. Elaboración propia adaptado de "http://Identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/

Por un lado, la Institución Educativa Privada Didaskalio San José Obrero lidera en el número de estudiantes con 1,013 alumnos para los niveles primario y secundario (17.2 % del total de estudiantes matriculados en el distrito). Cuenta con local propio ubicado en Av. Prolongación Grau, un inmueble con amplias instalaciones. La institución ofrece además al alumno la posibilidad de desarrollar carreras técnicas durante la secundaria. Por otro lado, la institución educativa Fleming cuenta 236 alumnos representando (4 % del total de estudiantes matriculados en el distrito). Cuenta con local propio ubicado en Av. Mariscal Gamarra J.7. Ofrece adicionalmente el servicio de preparación preuniversitaria en el turno vespertino.

La institución educativa Santiago Apóstol cuenta con 271 alumnos (4.6% del total de estudiantes matriculados en el distrito). No cuenta con local propio y paga mensualmente por el alquiler del inmueble. Debido a esta condición la institución no puede hacer modificaciones

a la infraestructura como ampliaciones o adecuaciones de espacios, y en consecuencia no puede ofrecer más vacantes a nuevos postulantes.

Asimismo, se evidenció un crecimiento mínimo de la rentabilidad durante los 2 últimos años, como se aprecia en el indicador de rentabilidad sobre la inversión cuyos resultados fueron 14 % y 16% para los años 2015 y 2016 respectivamente; y el indicador de rentabilidad sobre las ventas, cuyos resultados fueron para el año 2015 un total de 6% y para el año 2016 de 8% (como se desarrolla en el Capítulo 8 – Selección de la Estrategia).

En resumen, la situación de la IEP Santiago Apóstol del Cusco es:

- El inmueble donde actualmente opera la IEP Santiago Apóstol es alquilado, ello ocasiona que la capacidad instalada no cubra la demanda de estudiantes.
- Las mensualidades no presentaron incremento significativo desde el año 2014, a pesar de estar en el nivel aceptable del gasto promedio en educación.

Ante ello cabe preguntarse ¿La falta de estrategias de negocios influye en la rentabilidad de la IEP Santiago Apóstol del Cusco? ¿La elaboración de un Plan Estratégico y la consecuente implementación de estrategias harán de la institución una empresa sostenible en el tiempo?

1.3 Justificación del Proyecto

La IEP Santiago Apóstol cuenta con un Plan de Trabajo vigente el cual es una guía que permite operativizar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo institucional; sin embargo, no tiene los beneficios que un Plan Estratégico le otorga a la dirección de la Institución. El Plan servirá como guía para la descripción de las estrategias de la institución y el análisis de las oportunidades de mejora que sean aplicables para hacer frente a su entorno.

Debido al nivel socioeconómico del mercado objetivo y la competencia directa maneja precios más bajos, la IEP Santiago Apóstol no ha variado significativamente el monto de las pensiones durante los años 2014 – 2017. La propuesta servirá para elaborar estrategias con el fin de incrementar su rentabilidad en los próximos años y diferenciarse competitivamente en el mercado.

Los motivos por los cuales el presente proyecto merece su ejecución, son:

- En el aspecto institucional, con la implementación y aplicación del plan estratégico 2018 – 2023, permitirá optimizar los procesos administrativos y académicos de la IEP Santiago Apóstol.
- En el aspecto financiero, se busca incrementar la rentabilidad y mejorar los indicadores económicos para la administración de la institución en los próximos cinco años.
- En el aspecto operativo se pretende realizar una mejora en la cadena de valor para asegurar la calidad del servicio de educación.
- En el aspecto social buscará la formación de estudiantes con valores y brindar las condiciones adecuadas para su desempeño escolar y personal.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para la IEP Santiago Apóstol que logre incrementar la rentabilidad en el período 2018-2023.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1) Analizar los factores externos en materia educativa, para determinar las oportunidades y amenazas clave que influyen la educación en la población del distrito de Santiago de Cusco.
2) Analizar los factores internos en materia educativa, para identificar sus fortalezas y debilidades de la IEP Santiago Apóstol.
3) Formular las estrategias necesarias que conducirán a la IEP Santiago Apóstol a la dirección futura deseada.

1.5 Alcances y Limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcances de la IEP Santiago Apóstol.

- El plan estratégico busca determinar los objetivos y estrategias necesarias para la mejora de la rentabilidad de la IEP Santiago Apóstol del Cusco.

El presente plan estratégico se basa en el modelo integral de administración estratégica de David (2013) que comprende tres etapas importantes: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. De acuerdo al siguiente procedimiento:

- Desarrollar la declaración de la misión, visión y valores de la empresa.
- Ejecutar una auditoría externa e interna.
- Establecer los objetivos a largo plazo.
- Generar, evaluar y seleccionar las estrategias.
- Proponer y evaluar estrategias de administración.
- Proponer y evaluar: temas de marketing, finanzas y contabilidad.
- Medir y evaluar el desempeño.

- Para el desarrollo del plan estratégico se considera un diseño de investigación mixto, debido a que el planteamiento del problema requiere enfoques cuantitativos y cualitativos, para ello se requiere fuentes primarias recabadas a través de focus group a clientes de la IEP Santiago Apóstol y aplicación de encuestas a clientes actuales y clientes potenciales. Asimismo, se considera analizar su posicionamiento en el distrito de Santiago y realizar una comparación frente a sus competidores de la industria educativa.

1.5.2 Limitaciones.

Limitación de la información financiera de otras instituciones educativas privadas debido a que estas no son de carácter público.

Capítulo I. La Empresa

2.1 **Antecedentes de la Empresa**

La IEP Santiago Apóstol se encuentra ubicada en la provincia de Cusco, distrito de Santiago, en la Plaza de Santiago 517, tiene 25 años de creación. La visión y la misión de la institución se enmarcan en una educación productivo-ambientalista que fomenta la práctica de valores en sus estudiantes mediante el desarrollo de diversas actividades que pretenden sensibilizar a la comunidad en el cuidado y respeto del patrimonio natural y cultural.

La IEP Santiago Apóstol inició su funcionamiento en el año 1994. La inquietud de su promotora, la señora Leonor Villagarcía Aquize, fue invertir en un proyecto que contribuyera al desarrollo del distrito de Santiago, que por ese entonces carecía de colegios particulares orientados a la calidad educativa. El colegio abre sus puertas con el nivel primario con 107 alumnos en el turno diurno, con Autorización de Apertura y Funcionamiento R.D. N° 0198 del 03 de marzo del año 1994.

La Administración de la IEP Santiago Apóstol decidió ampliar el nivel secundario y se inició con la apertura del 1° Grado de Secundaria el 17 de Setiembre del 2001 con R.D. N° 2888, para los alumnos que habían iniciado sus estudios en la institución desde el primer grado de primaria. La IEP para ese entonces, contaba con 126 alumnos entre el nivel primario y el primer año de secundaria.

Se tenía la idea de realizar la apertura de cada grado del nivel secundario, a medida que los alumnos desarrollaban su avance académico; sin embargo, los trámites en el Ministerio de Educación resultaron bastante complejos. Por este motivo se ampliaron todos los niveles de 2°, 3°, 4° y 5° de secundaria con la R.D. N° 249 del 12 de junio del 2002.

La institución fue constituida como Persona Natural con Negocio. Adicionalmente, la IEP Santiago Apóstol, ha considerado como un propósito complementario la formación moral de los alumnos.

2.2 **Descripción del negocio**

El negocio de la IEP Santiago Apóstol es la educación primaria y secundaria de menores. La institución ofrece sus servicios a niños y adolescentes de los NSE C y D, entre 6 y 17 años. Actualmente, la institución educativa cuenta con 271 alumnos. Se rige bajo La Ley 28044 - Ley General de Educación y la Ley 26549 - Ley de los Centros Educativos Privados y el Decreto Legislativo 882 - Ley de Promoción de la Inversión en Educación.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), para regularizar el funcionamiento de las Instituciones Educativas establece rutas académicas que obligan a la entidad a cumplir un avance específico, además del desarrollo de algunas materias para los estudiantes. Aunque la institución ha optado por seguir parte de estos lineamientos sin perder el esquema de la educación tradicional y, de esta manera, fomentar un análisis de los alumnos respecto a sus logros académicos.

2.3 **Ciclo de vida de la Industria**

Los cambios de una industria en el tiempo son un importante determinante a considerar cuando se analizan sus fuerzas competitivas. , una herramienta útil para analizar los efectos que la evolución de la industria tiene en las fuerzas competitivas es el modelo del ciclo de vida de la industria, este modelo identifica cinco etapas secuenciales en su evolución: embrionario, crecimiento, reestructuración, madurez y declinación Hill, Jones & Schilling (2014).

En la figura 1 se observa el ciclo de vida de la Industria Educativa en la ciudad del Cusco, la que se encuentra en una Etapa de Crecimiento. Como señala (ESCALE, 2018), 10 instituciones educativas obtuvieron resolución durante el año 2017.

En el distrito de Santiago para años 2018; 2017; 2016; 2015 y 2014 se demuestra el crecimiento de la industria educativa en promedio de 1 % para los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. (Anexo 9)

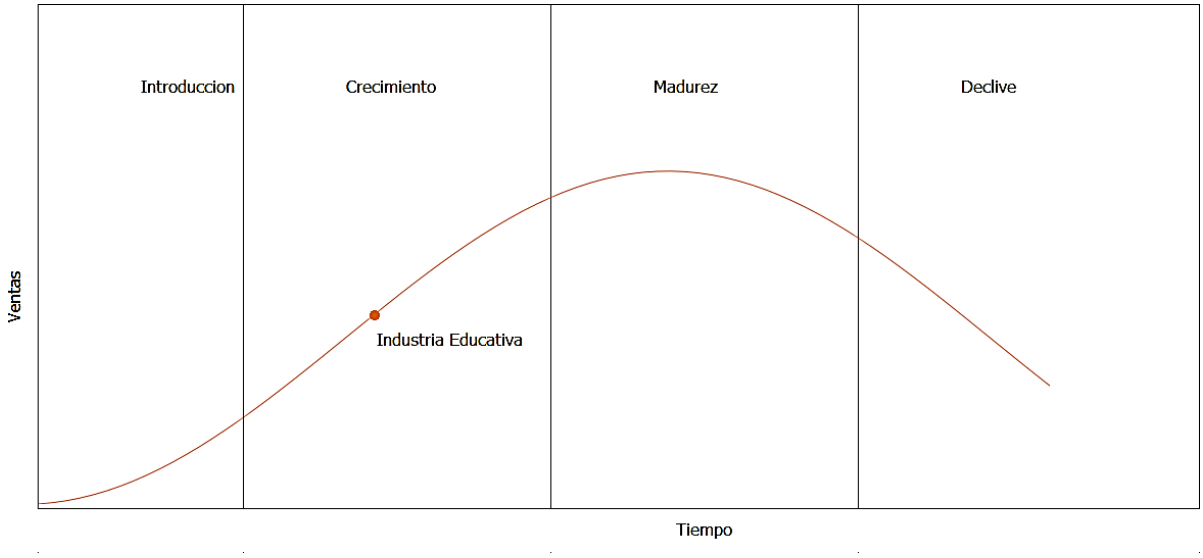


Figura 1. Ciclo de Vida de la Industria Educativa. Elaboración propia.

Se espera un incremento de 164 alumnos durante el período 2017-2023, como se puede observar en el pronóstico de la figura 2, que grafica la matrícula en colegios privados en el distrito de Santiago para los niveles Primaria y Secundaria

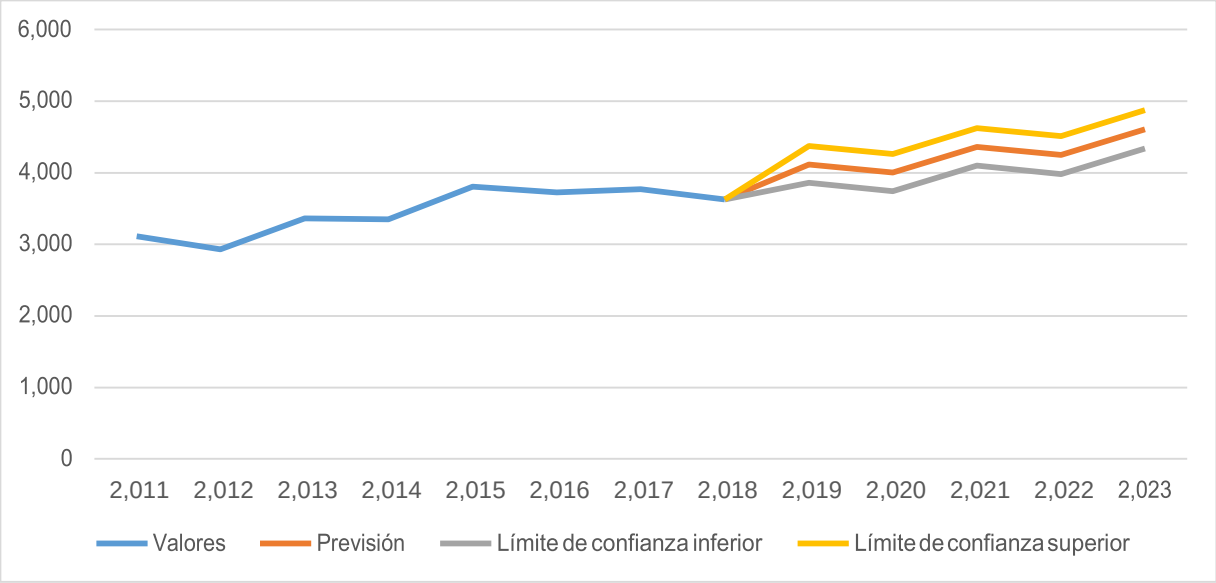


Figura 2. Pronóstico de matriculados en el distrito de Santiago. Elaboración propia.

En la figura 3, se observa el ciclo de vida de la empresa, la IEP Santiago Apóstol se encuentra en una Etapa de Evolución o Madurez ya que la demanda del alumnado se ha mantenido estable durante tres años consecutivos, para el 2015 contó con 268 alumnos, el 2016 con 278 alumnos, el 2017 con 274 alumnos y el 2018 con 271 alumnos. Por otro lado, las mensualidades no mostraron un incremento significativo, la Institución tiene una participación estable en el mercado. De acuerdo con el pronóstico al año 2023 utilizando los datos de la tabla 8, se prevé un incremento de 18.95% en las matrículas de la IEP Santiago Apóstol (ver figura 4).

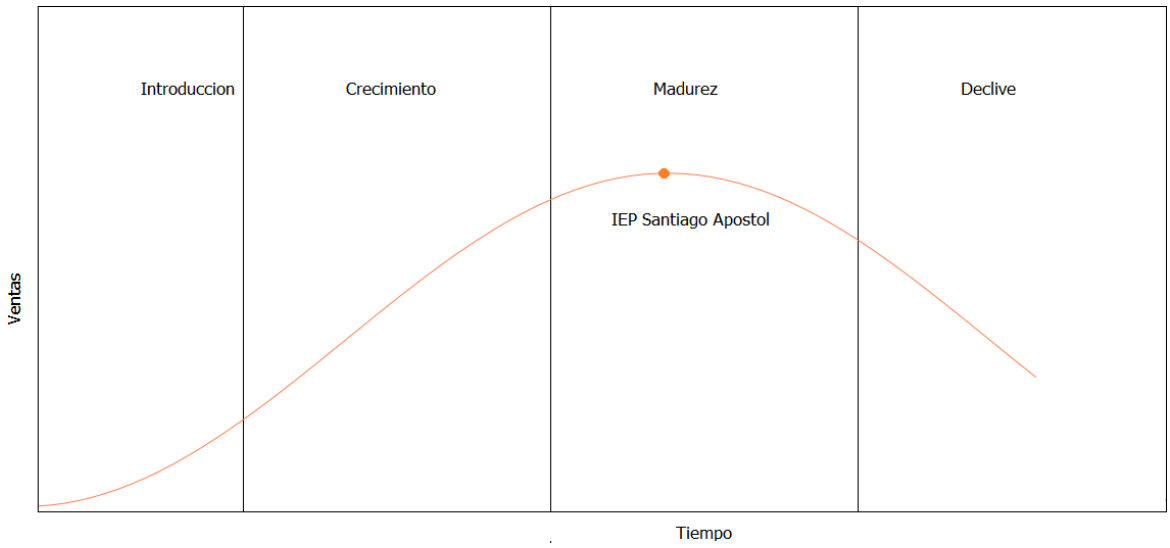


Figura 3. Ciclo de Vida de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.

La figura 4 muestra el pronóstico del número de matriculados en la IEP Santiago Apóstol para el período 2018-2023, se espera un incremento promedio de 13 matriculados por año, tomando como referencia al límite de confianza superior del pronóstico

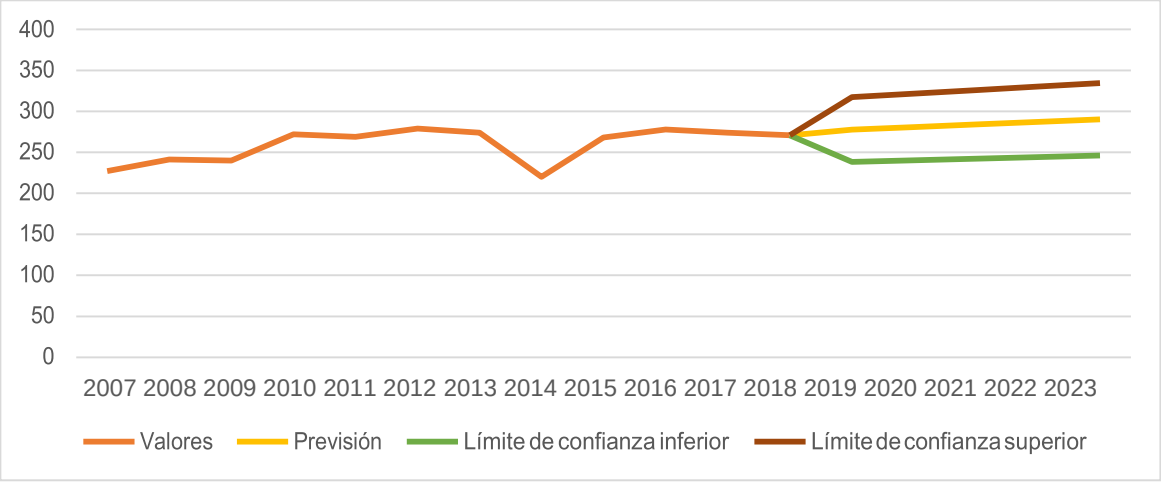


Figura 4. Pronóstico del número de matriculados al 2023 en la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.

El ciclo de vida del servicio educativo que ofrece la IEP Santiago Apóstol se encuentra en una Etapa de Crecimiento, como se aprecia en la figura 5, porque tiene aceptación en el mercado y responde a las necesidades de sus consumidores dando a conocer las bondades del servicio que ofrece.

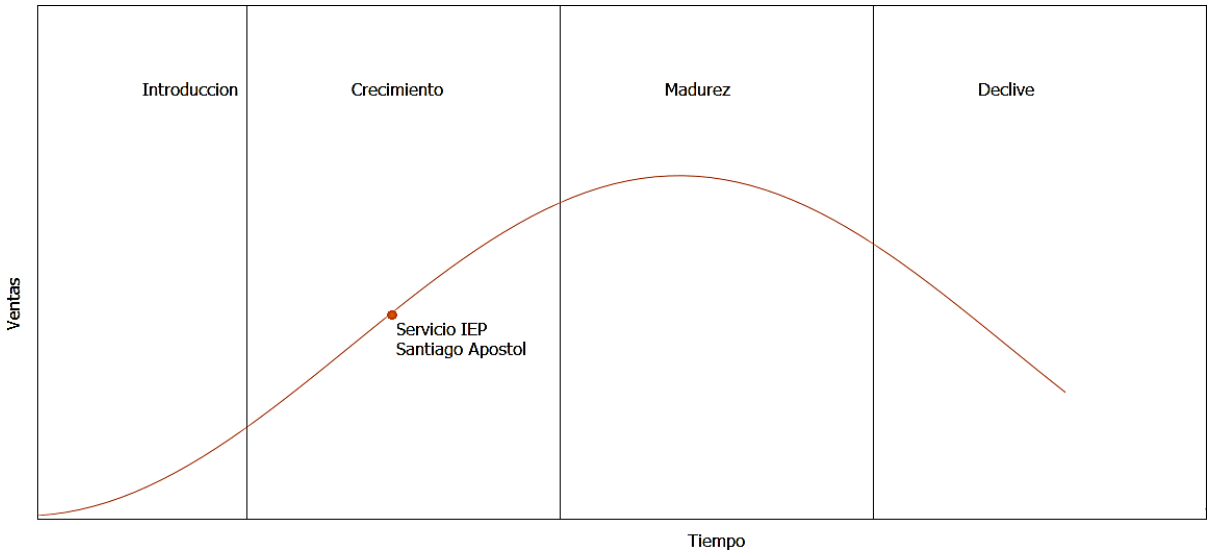


*Figura 5***.** Ciclo de Vida del Servicio. Elaboración propia.

En la Tabla 8 se observa el comportamiento de matrículas en los últimos diez años para los diferentes grados que la IEP Santiago Apóstol ofrece al mercado, cuyo crecimiento estable se mantiene para los niveles primarios y secundarios, ello demuestra la aceptación del servicio de la IEP en el mercado.

Tabla 8
Período por matricula según grado 2007-2018

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1° Grado	30	31	20	30	28	27	23	12	49	30	26	26
2° Grado	30	31	29	32	28	30	23	22	16	53	30	24
3° Grado	24	29	31	31	29	30	32	19	25	20	56	30
4° Grado	36	23	29	33	27	29	28	23	24	23	19	48
5° Grado	26	36	19	30	33	27	31	23	22	19	24	18
6° Grado	20	21	34	23	27	33	26	25	26	19	15	21
Total Primaria	166	171	162	179	172	176	163	124	162	164	170	167
1° Grado	14	13	18	26	20	25	25	25	24	28	21	21
2° Grado	15	17	15	18	27	19	23	17	26	24	26	26
3° Grado	12	13	19	17	20	27	18	18	16	24	21	21
4° Grado	12	16	14	19	15	18	28	13	24	18	19	19
5° Grado	8	11	12	13	15	14	17	23	16	20	17	17
Total Secundaria	61	70	78	93	97	103	111	96	106	114	104	104
Total	227	241	240	272	269	279	274	220	268	278	274	271

Nota. Elaboración propia según datos ESCALE 2018

2.4 **Estructura organizacional actual de la empresa**

Según el Manual de Organización y Funciones de la IEP Santiago Apóstol se presenta el organigrama (figura 6), cuyo diseño estructural es funcional., según Daft (2011) “En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto a las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización”; asimismo menciona que “según el tamaño y metas de una organización se considera un tipo denominado burocracia profesional, cuya característica principal al interior de la organización es la conformación de profesionales capacitados y especializados y su personal de apoyo técnico es reducido; por otro lado tienen como principal función la oferta de servicios”.

La estructura organizacional de la IEP Santiago Apóstol ha permitido el desarrollo de habilidades y conocimientos por cada departamento, sin embargo, se tiene limitaciones relacionadas a la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno, principalmente por la falta de un departamento que se encargue de realizar una adecuada investigación y desarrollo de mercado y posteriormente diseñar un plan estratégico.

Tomando en cuenta las Dimensiones estructurales de Daft (2011), la IEP Santiago Apóstol tiene un bajo nivel de formalización por no contar con manuales que definan con claridad las actividades que se desempeñan, toda la plana docente posee un nivel académico profesional, la supervisión se centraliza en la Entidad Promotora así como la toma de decisiones importantes y cada departamento realiza tareas específicas.

Tomando en cuenta las Dimensiones contextuales, la IEP Santiago Apóstol cuenta con un total de 27 trabajadores al 2018. Gestiona el sistema de información denominado SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión); dicho sistema es utilizado por todas las instituciones educativas a nivel nacional. Adicionalmente cuenta con un laboratorio de cómputo para sus estudiantes. No cuenta con planes de acción claros para enfrentar su entorno y distribución de recursos., Se practican valores transversales e identidad institucional entre los trabajadores.

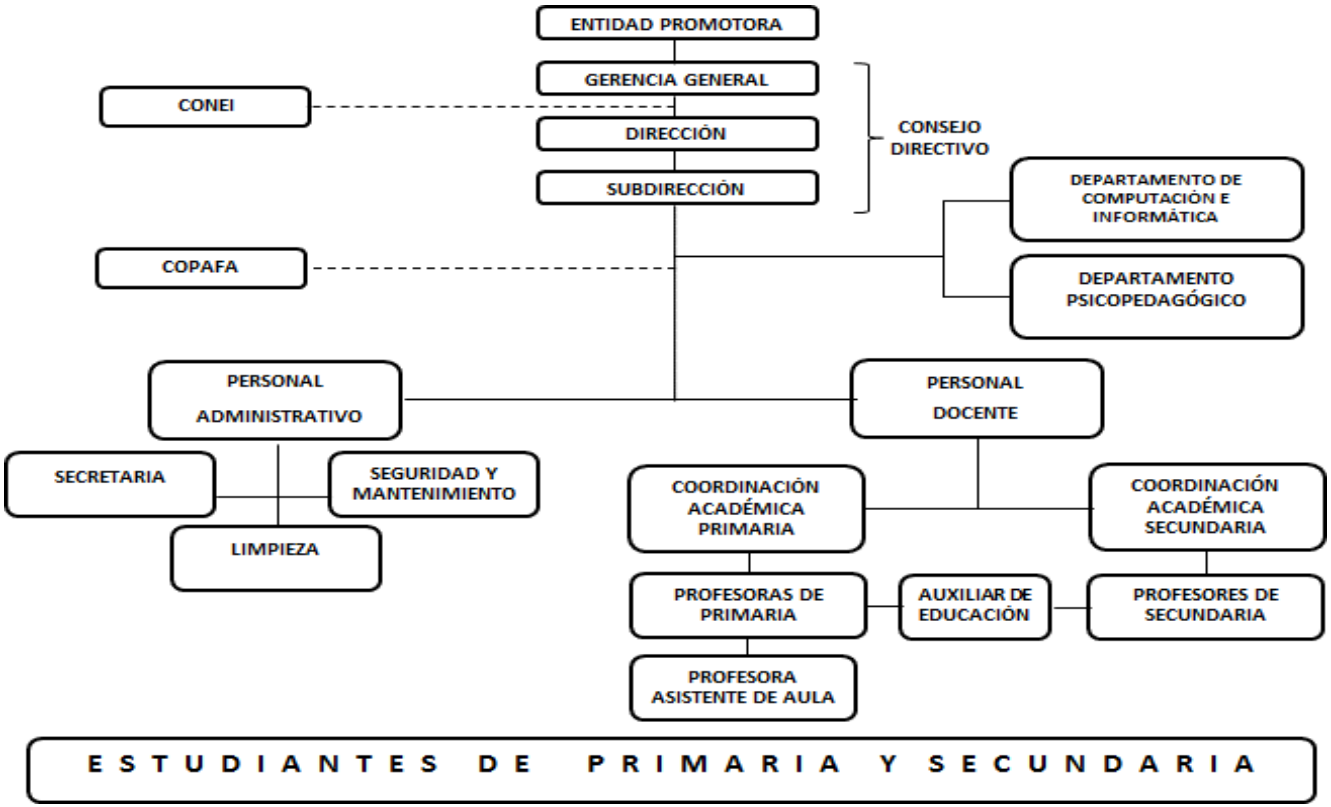


Figura 6. Organigrama de la IEP Santiago Apóstol

La organización estructural de la institución tiene los órganos siguientes:

2.4.1 Entidad promotora.

Es la autoridad máxima de la institución y órgano de decisión y ejecución cuyo objetivo central es conducir la buena marcha y desarrollo de la institución educativa de acuerdo con la línea axiológica determinada por ésta.

2.4.2 Órganos de dirección.

- **Consejo Directivo:** es designado por la entidad promotora, tiene la responsabilidad de planificar y coordinar las actividades administrativas con el Consejo Directivo.
- **Dirección:** Es la autoridad académica, designada por la gerencia general y reconocida por Resolución Directoral de la Dirección Regional de Educación con informe elevado por la UGEL Cusco, tiene la responsabilidad de planificar, formular, coordinar, ejecutar, dirigir, supervisar y evaluar el proyecto educativo, el plan anual de trabajo y todas las actividades educativas de la institución.
- **Subdirección:** Es designado por la gerencia general y la dirección. Se encarga de planificar, organizar, programar, coordinar, ejecutar, dirigir, supervisar y evaluar todas las actividades técnico pedagógicas de la Institución así como de velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales e institucionales a fin de brindar un servicio educativo eficiente y de calidad así como apoyar y asesorar a la dirección y a los demás organismos de la Institución en los aspectos ontológicos, axiológicos, normativos, pedagógicos y conductuales, ejecutando para tales fines actividades y proyectos.

2.4.3 Órganos de asesoramiento.

- **CONEI**: Órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la institución educativa que colabora con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz,

transparente, ética y democrática que promueve el respeto a los principios de equidad, inclusión e interculturalidad en las Instituciones. Formado por la dirección sub dirección, representantes del personal docente, del personal administrativo, de los estudiantes, de los ex alumnos y los padres de familia.

- **COPAFA**: Comité de padres de familia.

2.4.4 Órganos de línea.

- **Coordinación Académica**: responsable de debe velar por el desarrollo eficaz, eficiente y de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje del nivel que le corresponde, ofreciendo a los docentes a su cargo, el apoyo, orientación, asesoramiento técnico pedagógico y consejo, actuando en coordinación con el subdirector.
- **Coordinación de tutoría y OBE**: Orienta el servicio de Tutoría de la institución actuando en estrecha coordinación con la Administración, la Dirección, la Subdirección, la Coordinación Académica y el personal docente.

2.4.5 Órganos de apoyo.

- **Departamento Psicopedagógico**: planifica, organiza, capacita, supervisa y evalúa las actividades relacionadas a los servicios de atención psicológica y de orientación a alumnos, padres de familia y comunidad educativa en general.
- **Departamento de Psicología:** coordina las actividades que le son propias y delimita funciones con los otros miembros del departamento.
- **Departamento de Computación e Informática:** prepara, planifica, coordina, apoya y ejecuta la parte teórico - práctica de la asignatura de Computación e Informática con los demás docentes del área, así como administra el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución educativa (SIAGIE).

2.4.6 Órganos de ejecución.

- **Profesores:** son los educadores de la institución que, por su especialización en un determinado nivel educativo y materia, se encargan de la conducción y dirección del aprendizaje y del fomento y práctica de las virtudes cívicas y humanas. Deben estar plenamente identificados e integrados a los principios y axiología de la institución para transmitir los valores que la identifican.
- **Tutores:** son las personas que comparten la tarea común de formar personas de calidad, sensibles ante los cambios que nos plantea la sociedad actual.
- **Auxiliar de Educación:** es la persona con estudios pedagógicos que colabora con el personal docente en el desarrollo de las acciones educativas, tanto dentro o fuera de la institución y en el mantenimiento del orden y cumplimiento del Reglamento Interno por parte de los estudiantes.
- **Profesores Asistentas de Aula:** son los docentes que acompañan en todas las actividades técnico pedagógico a los estudiantes de una determinada sección, principalmente de los primeros grados y están a disposición de la profesora de aula y de los profesores de talleres para colaborar en el desarrollo de las actividades propias del acto educacional. Dicho profesor debe estar plenamente identificado e integrado a los principios y axiología de la institución para transmitir los valores que la identifican.

2.4.7 Órganos de apoyo administrativo.

- **Secretaría:** bajo la coordinación y supervisión del director, es responsable inmediato de la gestión documentaria, archivos de estudios y de los libros oficiales de los mismos. Se encarga de recibir y contestar toda la correspondencia de la Institución.

- **Personal de Seguridad y Mantenimiento:** es el personal que cuida, controla y brinda seguridad a las personas que laboran en la Institución, así como a los bienes y edificio escolar, vigilando la parte interior y exterior impidiendo que se realicen u ocurran actos irregulares. Atiende a los padres de familia, visitantes y público en general informándoles y orientándoles sobre el asunto de su trámite.
- **Personal Limpieza:** se responsabilizará de organizar, preparar, desarrollar y controlar todas las acciones de limpieza, mantenimiento y conservación de la infraestructura, mobiliario de la institución, a fin de garantizar un servicio educativo con higiene y orden, creando un ambiente de estudio agradable y de buena salud.

2.5 **Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria**

Según el Ministerio de Educacion (2018) la provincia de Cusco cuenta con 361 instituciones educativas públicas de gestión directa, públicas de gestión privada y privadas dedicadas a la enseñanza de primaria y secundaria de menores. De los cuales solo 137 son instituciones educativas públicas de gestión directa, 16 son instituciones públicas de gestión privada y las restantes 208 son instituciones educativas privadas de las cuales 25 se encuentran ubicadas en el distrito de Santiago en el año 2017.

La IEP Santiago Apóstol cuenta en la actualidad con 271 alumnos que pagan una pensión de 280 soles.

Tabla 9

Matrícula en colegios privados en el distrito de Santiago, según Nivel Educativo, 2011-2018

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Primaria	1,827	1,903	1,906	1,903	2,163	2,152	2251	2 292
Secundaria	1,288	1,027	1,459	1,447	1,645	1,573	1519	1 336
Total	3,115	2,930	3,365	3,350	3,808	3,725	3,770	3 628

Nota. MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar

En la Tabla 9 se observa la cantidad de alumnado matriculado en las instituciones educativas en el distrito de Santiago. Para el año 2018, el universo total de alumnos en educación básica regular de instituciones privadas para los niveles primaria y secundaria fue de 3,628.

Capítulo II. Formulación de Visión, Misión y Valores de la empresa

3.1 Visión

3.1.1 Visión actual de la institución.

Según el Plan de Monitoreo y supervisión de la IEP Santiago Apóstol la visión con la que actualmente trabajan es:

"La Institución Educativa Santiago Apóstol es líder en la región por su trayectoria y posicionamiento en el campo educativo, utiliza tecnología moderna en el proceso educativo, forma personas de calidad con ética, valores cristianos y tolerancia, capaces de generar proyectos innovadores para el desarrollo sostenible y sustentable de la Región y el País."

3.1.2 Análisis de la visión actual.

La visión, a pesar de ser simple, clara y comprensible no se perfila convincentemente hacia el futuro, es decir, no define un horizonte de tiempo y su espacio geográfico al que se proyecta no tiene límite; además no es de dominio de todo el personal que labora en la institución. Así se observa en la tabla 10

Tabla 10
Análisis de la visión actual de la institución educativa Santiago Apóstol

Elementos	Si	No	¿Por qué?
Simple, claro y compresible	X		Utiliza términos sencillos y comprensibles.
Ambiciosa, convincente y realista		X	No hace referencia al futuro.
Definida con un horizonte de tiempo		X	No especifica un rango de tiempo.
Proyectada a un alcance geográfico		X	No especifica su ámbito de desarrollo.
Conocida por todos		X	No todo el personal la conoce.
Expresada con sentido de urgencia		X	No
Idea clara de adónde desea ir la institución		X	Detalla su interés de generar proyectos innovadores para el desarrollo sostenible y sustentable sin especificar un alcance específico.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, F. D'Alessio 2008 pag.61

De acuerdo a D'Alessio (2006), la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Para ello es necesario realizar un diagnóstico actual de la empresa, para luego realizar la proyección a futuro en su industria. La

formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización y su elaboración debe ser integradora y motivadora con todos los integrantes de la organización.

La IEP Santiago Apóstol tiene como principal actividad la educación básica regular (nivel primario y secundario); por ello, el giro principal del negocio, es formar a personas de calidad con ética mediante los valores cristianos.

Respecto a sus clientes, no hace referencia a cuáles son sus principales necesidades o conductas actuales, tampoco se describe sobre sus futuras expectativas.

En lo concerniente a sus grupos de interés, no se menciona acerca de cómo la institución educativa se relaciona con los mismos. Sobre la aplicación de las tecnologías de información., únicamente refiere la importancia de aplicar herramientas, sin describir su impacto, ni alcance.

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la institución.

Tabla 11

Matriz de la Visión propuesta para la institución educativa Santiago Apóstol

Elementos	
Ambiciosa, convincente y realista	Ser la institución educativa escolar reconocida
Proyectada a un alcance geográfico	Distrito de Santiago, en la provincia y departamento de Cusco.
Expresada con sentido de urgencia	aplicando una propuesta de educación personalizada con calidad
Idea clara de adónde desea ir la institución	Contribuir al desarrollo personal y realización profesional futura de nuestros alumnos

Nota. Adaptada de El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia, F.D'Alessio

3.1.4 Visión propuesta.

"Ser una institución educativa escolar reconocida en la ciudad del Cusco, aplicando una propuesta de educación personalizada con calidad, para contribuir al desarrollo personal y social de nuestros alumnos".

3.2 **Misión**

3.2.1 **Misión actual de la institución.**

Según el Plan de Monitoreo y supervisión de la IEP Santiago Apóstol la misión con la que actualmente trabajan es:

"Somos una Institución Educativa Privada que educa con el ejemplo, en libertad, respeto y disciplina, para ello contamos con una selecta Plana Docente dedicada a formar personas de calidad, dotándoles de herramientas académicas y tecnológicas para que sean capaces de enfrentar los nuevos retos de un mundo en permanente cambio y generando así conciencia ambiental."

3.2.2 **Análisis de la misión actual.**

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012), una declaración de misión comunica el propósito de una compañía con un lenguaje lo bastante específico, de este modo dar a la compañía su propia identidad.

Según Pearce (1982), la misión debe incluir nueve componentes:

- Clientes - Consumidores.
- Productos: bienes o servicios.
- Mercados.
- Tecnologías.
- Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.
- Filosofía de la organización.
- Auto concepto de la organización.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación por los empleados.

La Misión actual define qué tipo de organización es, a quienes está orientada y cuáles son sus aspiraciones, además es amplia, clara y especifica porque promueve el crecimiento institucional, y aunque brinda credibilidad en sus servicios, no identifica claramente el público al cual orienta su labor. Así se observa en la tabla 12.

Tabla 12
Análisis de la Misión actual de la institución educativa Santiago Apóstol

Elementos para declarar la misión	Sí	No	¿Por qué?
Define qué es la organización y qué aspira.	X		Describe cuáles son los recursos y capital humano que utiliza para formar a sus estudiantes.
Es amplia y promueve el crecimiento	X		Indica cómo enfrentará los nuevos cambios y su conciencia ambiental
Es clara y específica para todos.	X		Los miembros de la institución educativa sí reconocen la misión actual.
Brinda credibilidad.	X		Considera a los valores como la libertad, respeto y disciplina.
¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?		X	Falta mayor precisión en describir el perfil de sus consumidores.
¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?		X	Describe sobre la formación de personas con herramientas académicas y tecnológicas, pero no detalla el servicio principal que ofrece.

Nota. Adaptada de "El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, "por F.D'Alessio

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la institución.

Tabla 13
Elementos de la Misión propuesta

Elementos para declarar la misión	
Define qué es la organización y qué aspira.	Educar a niños y jóvenes escolares
Es amplia y promueve el crecimiento	Promueve la integración y adaptación de sus estudiantes a la sociedad.
Es clara y específica para todos.	Sí.
Brinda credibilidad.	Imparte formación académica y moral
¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	Niños y jóvenes escolares
¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?	Coadyuva al desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades de sus estudiantes.

Nota. Adaptada de "El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, "por F.D'Alessio

3.2.4 Misión propuesta.

"Contribuimos con la formación académica y moral de niños y jóvenes escolares potenciando sus capacidades conocimientos y habilidades con el fin de que se puedan integrar y adaptar a nuestra sociedad con valores."

3.3 Valores

3.3.1 Valores de la institución.

Los docentes y estudiantes de la institución educativa Santiago Apóstol, se conducen de acuerdo a los siguientes valores:

- Laboriosidad.
- Responsabilidad.
- Respeto
- Solidaridad.
- Identidad.

3.3.2 Análisis de los valores actuales.

Los valores de la IEP Santiago Apóstol, se caracterizan por ser las directrices que encausan el desempeño de todo su personal para lograr los objetivos y alinear las principales estrategias de negocio de una empresa.

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la institución.

Según Serna (2008) los valores corporativos serán definidos considerando a los grupos de interés con los que la IEP Santiago Apóstol interactúa, por ello los comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por principios corporativos.

Dentro de la gama de valores que existen y que son imprescindibles para la marcha organizada de una institución educativa, la IEP Santiago Apóstol ha priorizado los valores de:

laboriosidad, responsabilidad, respeto, solidaridad e identidad como parte de su propuesta axiológica centrando su trabajo en la práctica de estos valores tanto los trabajadores como los estudiantes y padres de familia (clientes) de la Institución. Así se observa en la tabla 14.

Tabla 14
Matriz axiológica de Valores

Valores	Accionistas	Proveedor	Cliente	Colaborador	Sociedad
Laboriosidad.			X	X	X
Responsabilidad.		X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Solidaridad.		X	X	X	X
Identidad.	X	X	X	X	X

Nota. Adaptada de **"**Gerencia estratégica" H. Serna

3.3.4 **Valores propuestos.**

Los valores actuales de la IEP Santiago Apóstol, tienen un enfoque hacia la responsabilidad social, sin embargo, es posible añadir un enfoque orientado a los resultados. Para ello se unen los valores laboriosidad y responsabilidad y declarar el valor: Vocación de servicio.

La solidaridad, será un valor que mantendremos, el cual se reformulará como integridad, ya que esta nueva directriz inferirá a los integrantes de la institución educativa para que actúen con mayor probidad, según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la integridad se define como una cualidad de íntegro, dicho de una personar recta, proba, intachable.

El respeto y la identidad tienen un alcance a todos los grupos de interés del colegio, por esta razón seguirán manteniéndose.

3.4 **Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la institución**

Para determinar la alineación de propósitos entre la visión, misión y valores de la organización se describen los enunciados propuestos en la tabla 15.

Tabla 15

Matriz de la visión, misión y valores de la IEP Santiago Apóstol

Visión	Valores	Misión
Ser la institución educativa escolar reconocida en el distrito de Santiago, aplicando una propuesta de educación personalizada con calidad, para contribuir al desarrollo personal y realización profesional futura de nuestros alumnos	Vocación de servicio. Integridad. Respeto. Identidad.	Contribuir con la formación académica y moral de niños y jóvenes escolares potenciando sus capacidades conocimientos y habilidades con el fin de que se puedan integrar y adaptar a nuestra sociedad con valores

Nota. Elaboración Propia

En las tablas 16 y 17, se observa la correlación entre la visión, misión y los valores.

Tabla 16

Matriz de relación entre la Visión y Valores de la IEP Santiago Apóstol

Visión	Valor Requerido
Institución educativa escolar reconocida	Identidad
Propuesta de educación personalizada con calidad	Vocación de servicio e integridad
Contribuir al desarrollo personal y realización profesional futura de nuestros alumnos	Respeto e identidad

Nota. Elaboración Propia

Tabla 17

Matriz de relación entre la Misión y Valores de la IEP Santiago Apóstol

Misión	Valor Requerido
Formación académica y moral	Vocación de servicio
Contribuir a la Sociedad mediante la educación	Integridad y vocación de servicio
Impulsar valores en niños y jóvenes	Respeto e identidad

Nota. Elaboración Propia

Capítulo III. Análisis Externo

El análisis externo es de suma importancia para evaluar aquellas oportunidades y amenazas que afectan la industria educativa escolar, en el presente capitulo se analizarán los factores más importantes.

4.1 Tendencias de las variables del entorno

4.1.1 Análisis político-gubernamental y legal.

En el Perú la educación se rige bajo la Ley General de Educación que según el Artículo 1° Objeto y Ámbito de Aplicación, que tiene:

> Por objeto establecer los lineamientos generales del sistema educativo peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras (2003, p. 1)

Los fines de la educación peruana según el artículo 9 de la Ley General de Educación son:

> Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural afectiva, física espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y critica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento. (2003, p. 3)

> Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, prospera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos del mundo globalizado. (2003, p. 3)

Según esta ley, las instituciones educativas privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del sector educación. El Estado, en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada.

En lo que les corresponda, son funciones de la institución educativa las establecidas en el artículo 68°. Sin perjuicio de ello se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo a las normas vigentes. Se organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo. Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa. Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos.

Adicionalmente se analizan otras normas:

- La Aprobación del Currículo Nacional de la Educación Básica: que rige desde el año 2017 hasta el 2021 ha generado en la industria de la educación uniformizar el avance académico y adaptarlo de acuerdo a la realidad de cada región en las instituciones de educación básica regular tanto públicas como privadas. Permitiendo de esta manera la

formación integral de los alumnos enfatizando el desarrollo de sus propias competencias.

Para verificar el funcionamiento de esta el gobierno efectúa una Medición de la calidad de la educación en la región del Cusco mediante una Evaluación censal donde se indica que los alumnos del cuarto grado del nivel primario en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE (2018) obtuvieron un resultado satisfactorio de 35.3% y 37.3 % en matemática y lectura respectivamente y para los alumnos del segundo grado de secundaria se obtuvo un resultado satisfactorio de 12.4% en lectura, 11.3 % en matemática y 10.2 % en ciencias sociales. (ESCALE, 2018).

Actualmente en las universidades del Cusco tanto la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, como la Universidad Particular Andina del Cusco tienen autonomía para determinar las materias de los exámenes de admisión, pero estos difieren de los aplicados en el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular.

- El procedimiento para autorización de apertura y funcionamiento de Instituciones Educativas Privadas: Se requiere de trámites diversos en muchas entidades Públicas como son SUNAT, SUNARP, colegios de Ingenieros o Arquitectos, Ministerio de Trabajo y Municipios, representando en la industria educativa un obstáculo para apertura de nuevas instituciones educativas básicas regulares (Anexo 1).
- La Ley de Promoción de la Inversión en Educación: aprobada por Decreto Legislativo N°882, establece las condiciones y garantías destinadas a promover la inversión de servicios educativos con la finalidad de modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta y cobertura de la educación del país. Sus normas son aplicables a todas las instituciones educativas particulares en el territorio nacional, tales como centros y programas educativos particulares, cualquiera que sea su nivel o modalidad. Mediante

esta norma se regularon una serie de beneficios, que se traducen en una serie de exoneraciones y créditos contra el impuesto a la renta, para aquellas personas naturales o jurídicas que en forma particular se dediquen a promover, conducir y constituir entidades educativas con o sin finalidad lucrativa, y que se encuentren debidamente reconocidas por el ministerio de educación.

- Asociación con el estado para Obras por Impuesto: Según MINEDU es un mecanismo adicional de participación privada que contribuye a cerrar la brecha de infraestructura educativa del sector público en beneficio de los estudiantes, teniendo obras en un corto plazo, y generando una mejor gestión de gasto para las instituciones públicas. Permite a una empresa privada o a un conjunto de ellas, celebrar un convenio con gobiernos regionales, gobiernos locales y universidades públicas para financiar y ejecutar proyectos de inversión pública considerando hasta el 50% de su impuesto a la renta. A su vez, permite a los gobiernos regionales y locales pagar dichas obras, sin intereses, a cuenta de sus recursos de canon, sobre canon, regalías mineras, rentas de aduana y participaciones, hasta en diez años.
- La Ley de Reforma Magisterial: da una nueva revaloración al trabajo docente considerando aspectos como el incremento remunerativo, beneficios sociales, plazas docentes para la Carrera Pública Magisterial y las evaluaciones de desempeño aplicada a los docentes, todo ello genera una expectativa importante para los docentes que buscan una oportunidad dentro de la industria educativa.

4.1.2 **Análisis Económico.**

De acuerdo con la UNESCO (2017, pág. 12) “el Perú pertenece a una región que refleja altos niveles de desigualdad y esta característica se traduce en el sistema educativo a través de brechas en la población representadas en el aprendizaje, matrícula, finalización de los estudios”

En la tabla 18 se puede verificar que los niveles Socioeconómicos C y D representan el 43.6 % de hogares de la Región Cusco según datos de APEIM (2018). El gasto promedio para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza en los NSE C y D, es de S/ 317.50 (capitulo 1,Tabla 6) ello representa una oportunidad para que la IEP Santiago Apóstol siga orientado a este mercado meta.

Tabla 18
Distribución de hogares según NSE 2018(urbano)

Nivel Socioeconómico	Cusco (en porcentaje)
AB	7.5 %
C	18.2 %
D	25.4 %
E	48.9 %
Total	100 %

Nota. Elaboración propia con Datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado

En la Tabla 19 se puede evidenciar que el gasto público en educación como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) tiene un ligero incremento para el año 2013, porcentaje que al año 2018 se mantiene invariable. Tendencia que se mantiene también en la región Cusco.

Tabla 19
Gasto público en educación como porcentaje del PBI

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	2.5	2.7	2.9	2.9	3	2.9	3.3	3.3	3.6	3.5	3.5	3.5
Región												
Cusco	3.7	4.8	4.7	4.8	4.9	4.6	5.2	5.0	4.2	3.9	3.9	4.4

Nota. Adaptado con datos de “Indicadores 2018 y tendencias: Gasto público en educación como porcentaje del PBI,” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE 2018). Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/tendencias

El gasto privado en educación corresponde al Valor bruto de la producción de la actividad de la Educación Privada (ver tabla 20), en el que se observa que la inversión en educación en el sector público el año 2000 fue de S/ 4,663,781 y para el año 2018 se incrementó

en S/ 19,701,000 .En el sector privado en el año 2000 se tuvo una inversión de S/ 9,191,971y para el año 2018 S/ 29,221,000 mostrándose un incremento de hasta 3 veces más que en la inversión del año 2000.

Tabla 20
Gasto en educación (2000-2018)

Año	Total	Sector Publico	Sector Privado
2000	13 855 752	4 663 781	9 191 971
2001	14 487 828	4 667 018	9 820 810
2002	15 447 737	5 174 792	10 272 945
2003	16 554 304	5 566 921	10 987 383
2004	18 016 748	6 212 893	11 803 855
2005	19 148 605	6 671 259	12 477 346
2006	20 594 313	7 155 354	13 438 959
2007	18 908 000	7 446 000	11 462 000
2008	20 493 000	8 042 000	12 451 000
2009	21 585 000	8 191 000	13 394 000
2010	22 700 000	8 182 000	14 518 000
2011	24 829 000	9 199 000	15 630 000
2012	27 169 000	10 021 000	17 148 000
2013	30 179 000	11 124 000	19 055 000
2014	33 637 000	12 674 000	20 963 000
2015	37 777 000	14 665 000	23 112 000
2016	41 788 000	16 333 000	25 455 000
2017	46 107 000	18 530 000	27 577 000
2018	48 922 000	19 701 000	29 221 000

Nota. Adaptado con datos de "Gasto destinado al Sector Educación 1994-2018," por INEI 2018 . Recuperado de http: www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/

Debido a esta razón, grandes corporaciones educativas están incursionando en educación, así como ampliando sus mercados objetivos.

4.1.3 **Análisis Demográfico.**

La tabla 21 muestra proyecciones de la población en edad escolar a nivel nacional, esta información evidencia que la cantidad de estudiantes en edad escolar se mantuvo relativamente estable en su nivel de crecimiento.

Tabla 21

Población en edad escolar estimada y proyectada, según edad y sexo 2005-2017

Sexo y Edad simple	Población en edad escolar					
	2005	2010	2012	2013	2015	2017
6 – 11	3,553,824	3,521,603	3,518,093	3,517,481	3,508,432	3,362,253
12 – 16	2,920,065	2,922,537	2,916,065	2,911,633	2,905,049	2,674,987
Hombres	6,352,682	6,438,011	6,454,561	6,458,963	6,458,694	5,904,569
Mujeres	6,169,195	6,241,136	6,251,673	6,252,971	6,246,932	6,101,469
Total	12,521,877	12,679,147	12,706,234	12,711,934	12,705,626	12,006,038

Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050 - Boletín de Análisis Demográfico N° 36

Respecto al distrito Santiago de la provincia de Cusco según INEI (2018), el crecimiento de la población de 5 a 19 años de edad para los años 2015- 2017 incremento en promedio de 8%, según la tabla N°22

Tabla 22

Población en edad escolar, del distrito de Santiago 2015- 2017

Rango de edades	Población de 5 a 19 años	
	2015	2017
5-9	7712	8609
10 – 14	7432	8212
15 – 19	8762	9198
Total	23906	26019

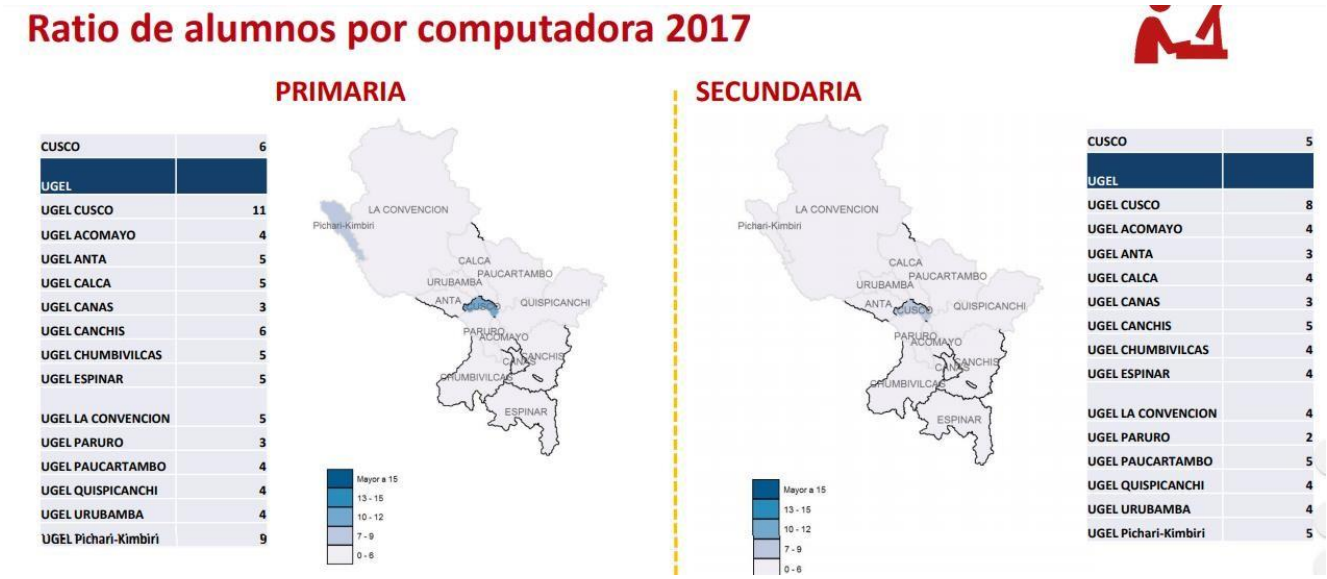
Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática - http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/

4.1.4 **Análisis Tecnológico.**

En el censo efectuado por ESCALE (2018) como parte de los resultados del censo escolar se observó un aspecto relacionado al acceso de equipos de cómputo de alumnos en el departamento de Cusco, tanto de entidades públicas como privadas. En la figura 7 se muestra la cantidad de alumnos por computadora: en el nivel primario por 6 alumnos se dispone de una computadora y en el nivel secundario por 5 alumnos, una computadora. Asimismo, informa la

disponibilidad que tienen las instituciones educativas a internet, el porcentaje en las escuelas del nivel primario es de 34.4 %; y en el nivel secundario es de 73.4 %.

En el año 2008 existió un proyecto mediante el cual se hizo entrega de laptop a los estudiantes de diversos centros educativos del sector público uno por cada uno con la finalidad de facilitar el aprendizaje, pero se verificó que no hubo mayor mejora y por la falta de capacitación de los docentes en el uso de estos equipos quedaron rápidamente en desuso, así como deterioro de los equipos por falta de mantenimiento constante.



CUSCO	6
UGEL	
UGEL CUSCO	11
UGEL ACOMAYO	4
UGEL ANTA	5
UGEL CALCA	5
UGEL CANAS	3
UGEL CANCHIS	6
UGEL CHUMBIVILCAS	5
UGEL ESPINAR	5
UGEL LA CONVENCION	5
UGEL PARURO	3
UGEL PAUCARTAMBO	4
UGEL QUISPICANCHI	4
UGEL URUBAMBA	4
UGEL Pichari-Kimbiri	9

CUSCO	5
UGEL	
UGEL CUSCO	8
UGEL ACOMAYO	4
UGEL ANTA	3
UGEL CALCA	4
UGEL CANAS	3
UGEL CANCHIS	5
UGEL CHUMBIVILCAS	4
UGEL ESPINAR	4
UGEL LA CONVENCION	4
UGEL PARURO	2
UGEL PAUCARTAMBO	5
UGEL QUISPICANCHI	4
UGEL URUBAMBA	4
UGEL Pichari-Kimbiri	5

Figura 7. Alumnos por computadoras Cusco 2017. ESCALE, MINEDU 2017

4.1.5 **Análisis Ecológico.**

El Ministerio de Educación (2016) propone ejecutar el Plan Nacional de Ecología (2017- 2022), para fortalecer la cultura en educación ambiental con desarrollo sostenible mediante la implementación de acciones específicas. Plan que a la fecha se encuentra vigente.

De esta manera, la industria educativa formará instituciones educativas ecoeficientes porque utilizarán de manera racional los recursos existentes, reducirán el impacto ambiental de

sus actividades y agregarán un nuevo valor al servicio educativo: sostenibilidad, innovación y emprendimiento socio-ambiental.

4.2 **Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno**

A continuación, en la tabla 20 se exponen las variables del entorno y el análisis del impacto sobre los clientes y los proveedores. Asimismo, se identifica si el impacto es positivo o negativo.

Tabla 23

Impacto en clientes y proveedores (Análisis del Macroambiente)

N°		Variables	Impacto en clientes	Impacto en proveedores
1			Político - Gubernamental y Legal	
	1.1.	Aprobación del Currículo Nacional de la Educación Básica que rige desde el 2017 al 2021.	Avance curricular programado ejecutado en el período establecido generando conformidad en los padres de familia. (POSITIVO)	Docentes más capacitados para que puedan cumplir con los objetivos propuestos en la programación curricular. (POSITIVO)
	1.2.	Procedimiento para autorización de apertura y funcionamiento de instituciones Educativas Privadas	SIN EFECTO E IMPACTO	Disminución de la demanda de profesionales especializados en asesorías para constitución de empresas del sector educativo. (NEGATIVO)
	1.3.	Ley de Promoción de la Inversión Educativa	SIN EFECTO E IMPACTO	Demanda de proveedores (contadores). (POSITIVO)
	1.4.	Asociación con el estado para obras por Impuesto	Los padres de familia podrían acceder a ofertas académicas del sector público. (POSITIVO)	SIN EFECTO E IMPACTO
	1.5.	Reforma Magisterial Peruana	Baja disponibilidad de docentes especializados por la oferta laboral con la reforma magisterial (NEGATIVO)	Mayor competencia de docentes altamente especializados. (POSITIVO)
2			Económico	
	2.1.	Niveles Socioeconómicos C y D representan el 43% de la población en Cusco	SIN EFECTO E IMPACTO	SIN EFECTO E IMPACTO
	2.2.	El gasto promedio para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza en los NSE C y D, es de S/ 317.50.	Acceso favorable al servicio de educación básica regular disponible en el Mercado.	El gasto promedio para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza en los NSE C y D, es de S/ 317.50
	2.3	Incremento del Gasto en educación del Sector Privado	Los padres de familia tienen más opciones en el sector Privado educativo para decidir.(POSITIVO)	Más opciones laborales para docentes y más proveedores con la aparición de nuevos centros educativos.(POSITIVO)
3			Demográfico	
	3.1.	Proyecciones de crecimiento de la población en edad se mantienen en el mismo rango desde el 2012 a nivel Nacional ,pero existe un incremento de población estudiantil	SIN EFECTO E IMPACTO	SIN EFECTO E IMPACTO

	en el distrito de Santiago		
4	Tecnológico		
4.1.	Acceso a equipos de Cómputo e internet en las instituciones educativas del Cusco.	Acceso a una mejor condición de enseñanza para los alumnos. (POSITIVO).	Demanda de proveedores que abastecen de equipos de cómputo e internet a las Instituciones Educativas (POSITIVO)
5	Ecológico		
5.1.	Plan Nacional de educación ambiental (2017-2022)	Los clientes (alumnos y padres) crearan conciencia de sus deberes y derechos que tienen con el medio ambiente. (POSITIVO)	Demanda de proveedores que capacitan (instituciones especializadas en las 3R Reúsa, Recicla, Reduce) POSITIVO

Nota. Elaboración Propia

4.3 **Efecto en la IEP de cada una de las variables del entorno**

La tabla 24 explica variables del entorno y el análisis del efecto sobre la IEP, en términos de oportunidades o amenazas.

Tabla 24

Efecto en la IEP de cada una de las variables del entorno (Análisis del Macroambiente)

N°	Variables		Efecto en la IEP Santiago Apóstol
1	Político - Gubernamental-Legal		
	1.1.	Aprobación del Currículo Nacional de la Educación Básica que rige desde el 2017 al 2021.	La plana docente de la IEP cuenta con la formación profesional adecuada para gestionar los objetivos propuestos en relación a las capacidades, conocimientos y competencias que el alumnado debe desarrollar. (OPORTUNIDAD)
	1.2.	Procedimiento para autorización de apertura y funcionamiento de instituciones educativas privadas	Las facilidades de este procedimiento permiten la aparición de corporaciones educativas con experiencia en el rubro. (AMENAZA).
	1.3.	Ley de Promoción de la Inversión Educativa	La IEP accede a beneficios tributarios y exoneraciones de obligaciones cumpliendo ciertos requisitos de la normatividad vigente (anexo 7) (OPORTUNIDAD)
	1.4.	Asociación con el Estado para obras por impuesto	Tiene un efecto positivo para las instituciones educativas Privadas puesto que el 50% de su impuesto a la renta podrá ser usado en proyectos de construcción inmobiliaria de instituciones educativas públicas haciéndolos parte de una asociación Pública Privada mediante convenios con los gobiernos regionales obteniendo diversos beneficios. (OPORTUNIDAD)
	1.5.	Reforma Magisterial Peruana	Es un efecto negativo porque hace que los principales proveedores de la IEP (docentes) postulen a las plazas con mejor propuesta económica ofrecidas por el estado. (AMENAZA)
2	Económico		
	2.1.	Niveles Socioeconómicos C y D representan el	Siendo el mercado objetivo de la IEP los sectores socioeconómicos C y D al representar casi la mitad de la

		43.6% de la población en Cusco	población de la ciudad, permite ofrecer sus servicios. (OPORTUNIDAD)
	2.2.	El gasto promedio para esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza en los NSE C y D, es de S/ 317.50.	El precio ofertado por el servicio educativo que presta la IEP se encuentra dentro del gasto promedio (OPORTUNIDAD)
	2.3	Incremento del Gasto en educación del Sector Privado	La IEP se ve amenazada por la aparición de nuevas corporaciones que invierten en el Sector educativo. (AMENAZA)
3		Demográfico	
	3.1.	Proyecciones de crecimiento de la población en edad se mantienen en el mismo rango desde el 2012 a nivel Nacional ,pero existe un incremento de población estudiantil en el distrito de Santiago	El número de clientes potenciales no está creciendo, ello afecta el nivel de su participación de mercado. (AMENAZA)
4		Tecnológico	
	4.1.	Acceso a equipos de Cómputo e internet en las instituciones educativas del Cusco	La IEP cuenta con equipos de cómputo suficientes para una adecuada disponibilidad por parte de los estudiantes. Así como servicio de internet. (OPORTUNIDAD)
5		Ecológico	
	5.1.	Plan Nacional de educación ambiental (2017-2022)	La IEP pone en práctica la concientización y cultura ambiental mediante la educación en ecoeficiencia desde su creación, cumpliendo con el plan nacional en educación ambiental (OPORTUNIDAD)

Nota. Elaboración Propia

4.4 **Oportunidades y Amenazas**

4.4.1 **Oportunidades.**

1) Inadecuada aplicación del Currículo Nacional de Educación Básica en las instituciones educativas.
2) Incremento de la capacidad de Gasto de los NSE C y D
3) Beneficios tributarios y exoneraciones a empresas del Sector Educación.
4) Deficiencia en la implementación tecnológica en el Sector Público.
5) Implementación del enfoque ambiental para el Sector Educación.

4.4.2 **Amenazas.**

1) Aparición de nuevas instituciones educativas y corporaciones educativas con más experiencia y capacidad de inversión.
2) Competencia en función a la oferta de precios.
3) Proyecciones de crecimiento de la población en edad escolar se mantiene en el mismo rango desde el 2012, aunque en el distrito de Santiago se incrementa.
4) Ofertas laborales para el sector Público por la Reforma Magisterial Peruana

4.5 **Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE**

La evaluación de los factores externos está orientado a un análisis de los acontecimientos ajenos a la institución, o sobre los cuales no puede ejercer influencia y control. Este análisis permite identificar y aprovechar las oportunidades, así como minimizar amenazas que pueden influir en la IEP Santiago Apóstol.

"La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (David, 2013, p. 110).

La matriz EFE fue desarrollada con apoyo de los especialistas en educación

- Choqueneira Villa, Edwin (Especialista UGEL Cusco)
- Oviedo Moreno, Juan (Especialista SIAGIE UGEL Cusco)
- Ccoscco Alfaro Martiana (Especialista UGEL Cusco)

Tabla 25
Matriz de evaluación de los factores EFE

Factores Externos Claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
N°	Oportunidades			
1	Inadecuada aplicación del Currículo Nacional de Educación Básica en las instituciones educativas.	0.14	4	0.56
2	Incremento de la capacidad de Gasto de los NSE C y D	0.15	3	0.45
3	Beneficios tributarios y exoneraciones a empresas del Sector Educación.	0.08	2	0.16
4	Deficiencia en la implementación tecnológica en el Sector Público	0.09	2	0.18
5	Implementación del enfoque ambiental para el Sector Educación.	0.06	2	0.12
N°	Amenazas			
1	Aparición de nuevas instituciones educativas y corporaciones educativas con más experiencia y capacidad de inversión.	0.09	1	0.09
2	Competencia en función a la oferta de precios	0.13	2	0.26
3	Proyecciones de crecimiento de la población en edad escolar se mantiene en el mismo rango desde el 2012, aunque en el distrito de Santiago se incrementa.	0.14	3	0.42
4	Ofertas laborales para el sector Público por la Reforma Magisterial Peruana.	0.12	4	0.48
	Total	1.00		2.72

Nota. Elaboración Propia

Considerando la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, la condición más óptima es obtener un total ponderado de 4.0 y el resultado total ponderado más bajo posible, 1.0.

En observación a la matriz EFE de la IEP Santiago Apóstol, el total ponderado es 2.72, puntaje superior al nivel promedio ponderado de 2.5. Lo que indica que la IEP Santiago Apóstol responde de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes, no se está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

La matriz EFE de la IEP Santiago Apóstol considera la inadecuada aplicación del Currículo Nacional de Educación Básica en las instituciones educativas. y el incremento de la capacidad de gasto de los NSE C y D como oportunidades de alto impacto.

Y en lo que respecta a las amenazas con mayor impacto, se considera a las ofertas laborales para el sector público por la reforma Magisterial Peruana, así como las proyecciones y resultados de crecimiento de la población en edad escolar.

Capítulo IV. Análisis de la Industria

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

Según (ESCALE, 2018) se registraron 361 instituciones educativas, entre públicas, públicas de gestión privada (convenio) y privadas, con funcionamiento vigente en la Región del Cusco. Actualmente en el distrito de Santiago existen 53 instituciones educativas, que representan el 15% del total de instituciones educativas dentro de la Provincia de Cusco.

Para evaluar la tendencia de la oferta se tomará en cuenta el número de instituciones educativas privadas dentro del distrito de Santiago como figura en las tablas 26 y 27. Para el nivel primario se consideran 14 instituciones educativas; para el nivel secundario se consideran 11 instituciones educativas.

Tabla 26

Instituciones educativas particulares en el distrito de Santiago 2018 – nivel primario

N°	Nombre de la IE	Nivel	Alumnos	Docentes	Secciones
1	SAN JOSE	Primaria	415	19	15
2	INNOVA SCHOOLS - HUANCARO	Primaria	225	19	8
3	SANTIAGO APOSTOL	Primaria	185	14	7
4	LICEO ITALIANO	Primaria	180	6	6
5	ABRAHAM LINCOLN	Primaria	138	2	6
6	PABLO APOSTOL	Primaria	123	8	6
7	FLEMING	Primaria	105	9	6
8	DIVINO AMOR	Primaria	104	5	4
9	MARIA ANGOLA	Primaria	95	6	6
10	INMACULADA CONCEPCION	Primaria	84	6	6
11	LIDERES	Primaria	46	6	6
12	PIO ROSARIO NUÑEZ DEL PRADO	Primaria	17	6	4
13	PURIRISUN	Primaria	6	1	1
14	DIDASKALIO SAN JOSE OBRERO	Primaria	684	25	18

Nota. ESCALE 2018 (Estadística de la Calidad Educativa).

Tabla 27
Instituciones educativas en el distrito de Santiago – nivel secundario

N°	Nombre de la IE	Nivel	Alumnos	Docentes	Aulas
1	SAN JOSE	Secundaria	246	18	10
2	FLEMING	Secundaria	131	8	5
3	SANTIAGO APOSTOL	Secundaria	100	12	5
4	PABLO APOSTOL	Secundaria	95	9	5
5	LICEO ITALIANO	Secundaria	80	5	5
6	LIDERES	Secundaria	80	5	5
7	ABRAHAM LINCOLN	Secundaria	78	2	5
8	MARIA ANGOLA	Secundaria	57	8	5
9	INNOVA SCHOOLS - HUANCARO	Secundaria	56	11	2
10	INMACULADA CONCEPCION	Secundaria	51	8	5
11	DIDASKALIO SAN JOSE OBRERO	Secundaria	329	22	10

Nota. ESCALE 2018 (Estadística de la Calidad Educativa).

Considerando exclusivamente a todas las instituciones educativas privadas dentro del distrito de Santiago, se puede observar, por un lado, que la IE Didaskalio San José Obrero cuenta con mayor número de alumnos para el nivel primario y secundario representado el 26.5% del total de alumnos de gestión privada en el distrito de Santiago. Por otro lado, la IEP Santiago Apóstol representa el 4.6 % del total de alumnos de gestión privada.

5.2 **Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria**

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979), el análisis competitivo se utiliza para desarrollar estrategias orientadas lograr una rentabilidad por encima del promedio en la IEP Santiago Apóstol en comparación con la competencia en la industria.

5.2.1 **Sustitutos.**

Se describe a la amenaza de los sustitutos como las empresas que son capaces de reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. C. Hax & Majluf (2004). Las presiones competitivas que surgen por los servicios sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. Los sustitutos están

disponibles e identificados claramente, en este caso se pueden considerar como sustitutos los colegios no escolarizados. Los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son medios, asociados al cambio desalientan la compra de servicios sustitutos de la educación básica regular. Estos costos están relacionados a los cambios que implican tiempo, inconveniencias y costos de probar la calidad y confiabilidad del servicio de un colegio de educación básica alternativa.

Amenaza de nuevos participantes en el mercado: Debido a la importancia de contar con un nivel alto de inversión para ingresar a la industria de educación, es necesario cumplir con una serie de requisitos para instaurar un centro que brinde servicios no escolarizados, en la actualidad no se tiene registros de institutos no escolarizados activos en el distrito de Santiago.

Propensión de los compradores a sustituir por costos: Para este factor se considera los colegios no escolarizados que podrían ser convenientes cuando se considera costos como tiempo y rapidez para que un alumno concluya con su educación básica; ello no representa una amenaza debido a que en el año 2018, la cantidad de matrículas en la modalidad de educación básica alternativa del sector privado en la provincia de Cusco representó el 2.4 % y 0.5 % en el distrito de Santiago ESCALE (2018),

Precio y valor del sustituto: De acuerdo a ESCALE (2018), en los distritos de Santiago y Cusco, los servicios no escolarizados no se encontraron activos.

Los alumnos tienen la opción de elegir entre un centro educativo público o privado. Sin embargo, un porcentaje opta por un colegio no escolarizado, que brinda otros beneficios. El factor de decisión responde al costo – precio y a la calidad del servicio. En algunos casos también influyen factores adicionales como la ubicación.

5.2.2 **Potenciales nuevos competidores.**

Los competidores potenciales son instituciones educativas que aún no rivalizan en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo ocasionando así un incremento en la intensidad de la competitividad y disminuyendo la participación en el mercado de las instituciones educativas ya existentes. Sin embargo, existen barreras contra el ingreso como falta de experiencia, políticas de regulación gubernamental, ubicaciones deseables, etc.

Según Porter (1979), se debe considerar los siguientes aspectos para analizar la industria de los competidores:

Barreras de entrada:

- **Experiencia y curva de aprendizaje**: La IEP Santiago Apóstol tiene amplio conocimiento de las necesidades de educación para los niños y jóvenes del distrito de Santiago que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D, por sus años de experiencia en la industria.
- Altos requisitos de capital: La creación e implementación de un centro educativo requiere un alto nivel de inversión.
- Políticas gubernamentales: Actualmente todas las instituciones educativas deben cumplir con el Currículo Nacional de la Educación Básica que rige desde el 2017 al 2021, así como normas técnicas para el adecuado desarrollo de la gestión educativa, ello requiere tener amplio conocimiento y el capital humano idóneo.
- Marca y lealtad del cliente: Actualmente la IEP Santiago Apóstol cuenta con una participación de mercado de 4.6 % del total alumnos matriculados en primaria y secundaria, tomando en cuenta a los centros educativos privados que operan en el distrito de Santiago. Por otro lado, de acuerdo a lo expuesto en el ciclo de vida del

servicio, el comportamiento de matrículas en la IEP Santiago Apóstol se mantuvo estable.

- Riesgo de empresas con mayor experiencia en el mercado: Una de las inversiones más importantes en la ciudad del Cusco en el sector educación, es el ingreso de Innova Schools desde el 2018, sin embargo, su público objetivo (nivel socio económico A y B), al que se dirige demanda otras necesidades como calidad superior, asimismo el gasto promedio disponible de los padres de familia es superior, según APEIM, su gasto promedio destinado a enseñanza es de S/. 874 nuevos soles, monto que está acorde al precio de la pensión del mencionado colegio.

  De acuerdo al análisis, se puede mencionar que el factor clave de éxito frente a los nuevos competidores es, posicionamiento de la marca en el mercado meta de la IEP Santiago Apóstol.

5.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Cuando los clientes tienen un nivel de concentración alto, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en la industria. El poder de negociación, en este caso de los padres de familia, es mayor cuando los costos por cambiar a un alumno de colegio son relativamente bajos.

El poder del comprador se incrementa cuando los bienes o servicios de la industria están estandarizados, para este caso se debe considerar que las tarifas y derechos de ingreso para un alumno nuevo varían de acuerdo a la oferta de cada institución educativa.

Los clientes negocian su decisión final según los siguientes factores claves de éxito como: la competitividad de precios, la infraestructura, la ubicación, identidad y docentes calificados.

En el distrito de Santiago existen instituciones educativas privadas que reúnen a 1, 705 alumnos (nivel primario) y 11 instituciones educativas para un total de 978 alumnos (nivel secundario).

La sensibilidad al precio del comprador se incrementa cuando tiene bajos ingresos familiares. Según APEIM, los padres de familia de los niveles C y D cuentan con un promedio de 317.5 soles mensuales para la educación de sus hijos, frente a la tarifa mensual de 280 soles que la IEP Santiago Apóstol ofrece, evidenciando con ello la disponibilidad del gasto con respecto a su tarifa actual.

5.2.4 **Poder de negociación de Proveedores.**

El poder de negociación con los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria.

- Cantidad de proveedores disponibles: Los docentes serán considerados como el capital intangible indispensable para la IEP Santiago Apóstol ya que ellos brindan el servicio directo con los alumnos, por lo tanto, la calidad de su servicio permitirá obtener una fuerza competitiva en el mercado. Según ESCALE (2018), la demanda del mercado laboral estuvo constituido por 9,408 docentes para el nivel primario y 9 594 para el nivel secundario. Sin embargo, tomando en cuenta que los docentes que deben conformar la plana docente de la IEP Santiago Apóstol, deben tener un perfil profesional con experiencia y con complementación pedagógica, por ello se considera que su nivel de negociación es medio.
- Arrendador del inmueble donde opera la IEP Santiago Apóstol: Durante los 25 años de su funcionamiento, ha operado en el mismo local. Este hecho posiciona al proveedor con un alto poder de negociación, ya que el contrato de arrendamiento establece condiciones que limitan efectuar cambios o mejoras en la infraestructura.

- Disponibilidad de materias primas sustitutas: Los proveedores de recursos materiales son principalmente; editoriales de libros, empresas de servicios (luz, agua, internet, etc.), empresas de fabricación de bienes muebles (escritorios, pizarras, carpetas, entre otros), los cuales pueden ser seleccionados entre la variedad de oferta en el mercado, por lo tanto, el poder de negociación frente a ellos es alto.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores.

Este tipo de rivalidad suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas según David (2013), ya que las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionan la ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Según los datos de ESCALE (2018) en el departamento de Cusco hubo un incremento significativo de instituciones educativas desde el 2014 (ver Tabla 28).

Tabla 28

Evolución de instituciones educativas

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Número de Instituciones	5,536	5,667	5,807	5,880	5,920

Nota. Adecuado de ESCALE 2018.MINEDU

La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores conforme se asemejan en tamaño y fuerza competitiva. Considerando la rivalidad entre instituciones educativas privadas, la IEP Santiago Apóstol compite directamente con 13 instituciones para el nivel primario y 10 instituciones para el nivel secundario. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, las instituciones educativas Didaskalio San José Obrero y Fleming son los rivales más fuertes. La diferenciación del servicio subyace en la competencia directa y el valor adicional que ofrecen ambas instituciones.

Existen barreras para que un centro educativo se instaure en la industria: La base legal que se requiere para su apertura y funcionamiento es riguroso, a fin de asegurar los estándares

exigidos por el Estado, así como lo referido a la normatividad de cómo establecer el servicio para los educandos.

- Ley 28044, Ley General de Educación.
- Aprobación del Currículo Nacional de la Educación Básica que rige desde el 2017 al 2021.
- Aprobación de la Norma Técnica denominada: "Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017".

En la tabla 29 se observa que la IEP Santiago Apóstol tiene los precios más elevados a diferencia de la competencia directa, instituciones educativas Didaskalio San José Obrero y Fleming.

Tabla 29
Centros educativos rivales

	Santiago Apóstol	Didaskalio San José Obrero	Fleming
Sector Dirigido	C y D	C y D	C y D
Costo de la Pensión (Primaria)	S/ 280.00	S/ 190.00	S/ 250.00
Costo de la Pensión (Secundaria)	S/ 280.00	S/ 185.00	S/ 230.00

Nota. Elaboración Propia datos 2016

Es importante recordar que la IEP Didaskalio San José Obrero ofrece un valor adicional a su servicio de educación básica regular, la alternativa de una certificación técnica a sus estudiantes. Adicionalmente ofrece becas en institutos para los mejores alumnos en lugares que pertenezcan a la congregación Lumen Dai. La institución también posee la mayor cantidad de alumnos del distrito y cobra la mensualidad más baja.

El centro Educativo Fleming ubicado en el límite del distrito de Santiago con el distrito Cusco se enfoca en la preparación preuniversitaria avanzada en los últimos grados del nivel secundario. De acuerdo a lo mencionado, cada institución del sector educación tiene una

propuesta de valor diferenciada para sus alumnos, por ello el factor clave de éxito frente a los competidores es la propuesta educativa.

5.3 **Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas.**

Según Porter (1979) diseñó un modelo de las cinco fuerzas con la finalidad de entender mejor un "negocio atractivo" en la industria a la hora de tomar decisiones y de las estrategias que puedan ser implementadas.

El análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores afectaría directamente los ingresos de la IEP Santiago Apóstol, al disminuir el número de alumnos ingresantes desde el nivel primario y alumnos nuevos. La amenaza dependerá básicamente del nivel de barreras de entradas existentes, como los trámites y documentación para obtener la Licencia de Apertura y Licencia de Funcionamiento. En segundo lugar, la amenaza de los productos sustitutos como los institutos de educación básica no escolarizados, constituyen otra de las fuerzas a analizar.

Con respecto al poder de negociación con los proveedores, dependerá del nivel de la cantidad de proveedores y del grado de dependencia de los competidores.

En relación a lo expuesto, se consideran como fuerzas la amenaza de sustitutos, las amenazas de entradas de nuevos centros educativos, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores directos.

5.4 **Análisis del Grado de Atractividad de la Industria.**

La tabla 30 muestra la Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competidoras de Porter, se observa que la industria del sector de educación básica para instituciones educativas dentro del distrito de Santiago posee un grado de Atractividad de 1.3 (de un puntaje máximo de 4), el cual ubica al servicio de educación en un estado de vigilia constante a sus competidores, debido a la mejora continua que estas instituciones realizan para sus servicios educativos.

Tabla 30

Matriz de atractividad de las 5 fuerzas competidoras de Porter

Atractividad	Relevancia	Atractivo	Resultado
Amenaza de Sustitutos	0.15	1	0.15
Amenaza de entrada de nuevas Instituciones Educativas	0.20	2	0.40
Poder Negociador con los Proveedores	0.35	4	1.40
Rivalidad entre competidores	0.30	3	0.90
Total			2.85

Nota. Elaboración Propia

Leyenda de calificación	
Muy Baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy Alta	4

Nota. Elaboración Propia

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, empero 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.

Las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. (David, 2013)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identificará los principales competidores de la Institución educativa Santiago Apóstol, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica. 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 otras instituciones educativas competidoras pueden ser comparadas contra IEP Santiago Apóstol. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Consideramos como principales competidores a:

- IEP Didaskalio San José Obrero
- IEP Fleming

Según la matriz, la IEP Didaskalio San José Obrero tiene un mejor perfil competitivo en comparación a la institución educativa Santiago Apóstol en los siguientes factores:

- **Presupuesto**, Ya que al poseer un gran número de alumnos obtiene un ingreso mayor que formará parte del presupuesto asignar en el próximo año.
- **Participación en el mercado** también por la cantidad de alumnado que es mayor ofrece una certificación técnica adicionalmente a la formación académica estándar de sus alumnos.
- **Prestigio**, el IE Didaskalio San José Obrero posee una imagen institucional reconocida en el distrito.
- **Ubicación geográfica:** Este factor tiene la puntuación más baja, debido a que el establecimiento se encuentra en una zona rural con accesibilidad moderada.

La IEP Fleming tiene como único factor de éxito mayor con respecto a la IEP Santiago Apóstol la ubicación geográfica, por tener alta accesibilidad y cercanía al Distrito de Cusco.

La matriz de perfil competitivo fue desarrollada con apoyo de los especialistas en educación:

- Choqueneira Villa, Edwin (Especialista UGEL Cusco)
- Oviedo Moreno, Juan (Especialista SIAGIE UGEL Cusco)

- Ccoscco Alfaro Martiana (Especialista UGEL Cusco)

Tabla 31

Matriz de perfil competitivo MP

N°	Factores Críticos para el Éxito	IEP "Santiago Apóstol"			Didaskalio San José Obrero		Fleming	
		Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1	Presupuesto	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
2	Competitividad de Precios	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.2
3	Propuesta educativa diferenciada	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
4	Ubicación del CE	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36
5	Docentes calificados	0.30	3	0.90	3	0.90	2	0.6
6	Lealtad de los Clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.2
7	Prestigio	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.3
8	Posicionamiento de marca	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33
	Total	1		2.55		2.81		2.18

Nota. Elaboración Propia

Capítulo V. Análisis Interno

6.1 Descripción de las actividades de la Cadena de Valor

De acuerdo con Porter (1979), la mejor forma de describir el negocio de una empresa es con 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 valor.

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

6.1.1 Procesos Estratégicos.

- Planeación Institucional: La entidad promotora y el Consejo Directivo son los encargados de diseñar los lineamientos, políticas y planes de acción para las diversas funciones que se desarrollan dentro de la institución educativa.
- Política Interna: Reglamentos internos, manuales de procesos y procedimientos de la IEP Santiago Apóstol, elaborados por el Consejo Directivo.

6.1.2 Procesos Operativos.

- Marketing y Ventas: La institución educativa define un plan de las ventas de forma anual para ofrecer su servicio al mercado.
- Logística: La gestión de logística y almacén no ha variado desde la apertura de la institución educativa. Las instalaciones y el mobiliario cuentan con mantenimiento permanente, que permite tener un ambiente óptimo para el desarrollo de sus actividades.

6.1.3 **Procesos del Ciclo Operacional.**

- Programación Académica, la dirección se encarga de este proceso para administrar la programación de horarios y la asignación de los docentes de primaria y secundaria según cursos.
- Oferta Académica, la gerencia general y la dirección se encargan de planear y organizar los lineamientos de promoción y publicidad.
- Diseño Curricular: La dirección se responsabiliza de planear y organizar el avance curricular académico.
- Matrícula: en este proceso los padres de familia manifiestan su interés por conseguir una vacante, para los alumnos nuevos se requiere de una donación que asciende a S/ 400 .00 y posteriormente el pago de la matrícula como alumnos regulares.
- Evaluaciones: este proceso involucra la entrega de los registros por parte de los docentes al departamento de informática para su centralización efectuándose de forma mensual para luego ser reportado a los padres de familia.
- Asistencia: Proceso a cargo del auxiliar de educación para controlar el registro de la asistencia de los docentes y alumnos al colegio.
- Capacitación Docente: proceso a cargo del Consejo Directivo, cuyo fin es formar a los docentes de la IEP Santiago Apóstol, considerando las políticas, conocimientos, actitudes y habilidades, a fin de prepararlos para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases.
- Evaluación Docente: proceso a cargo de la Dirección, cuyo propósito es realizar una evaluación de desempeño de los docentes en la IEP Santiago Apóstol.

6.1.4 **Procesos de Soporte.**

- Administración y Finanzas: Proceso administrativo a cargo de entidad promotora y la dirección de la Institución, responsables de la toma de decisiones y su ejecución, basado en una gestión orientada a la coordinación y la retroalimentación de información a todas las áreas de la organización.

  La entidad promotora y el consejo directivo son los encargados de gestionar el Capital Humano de la institución.

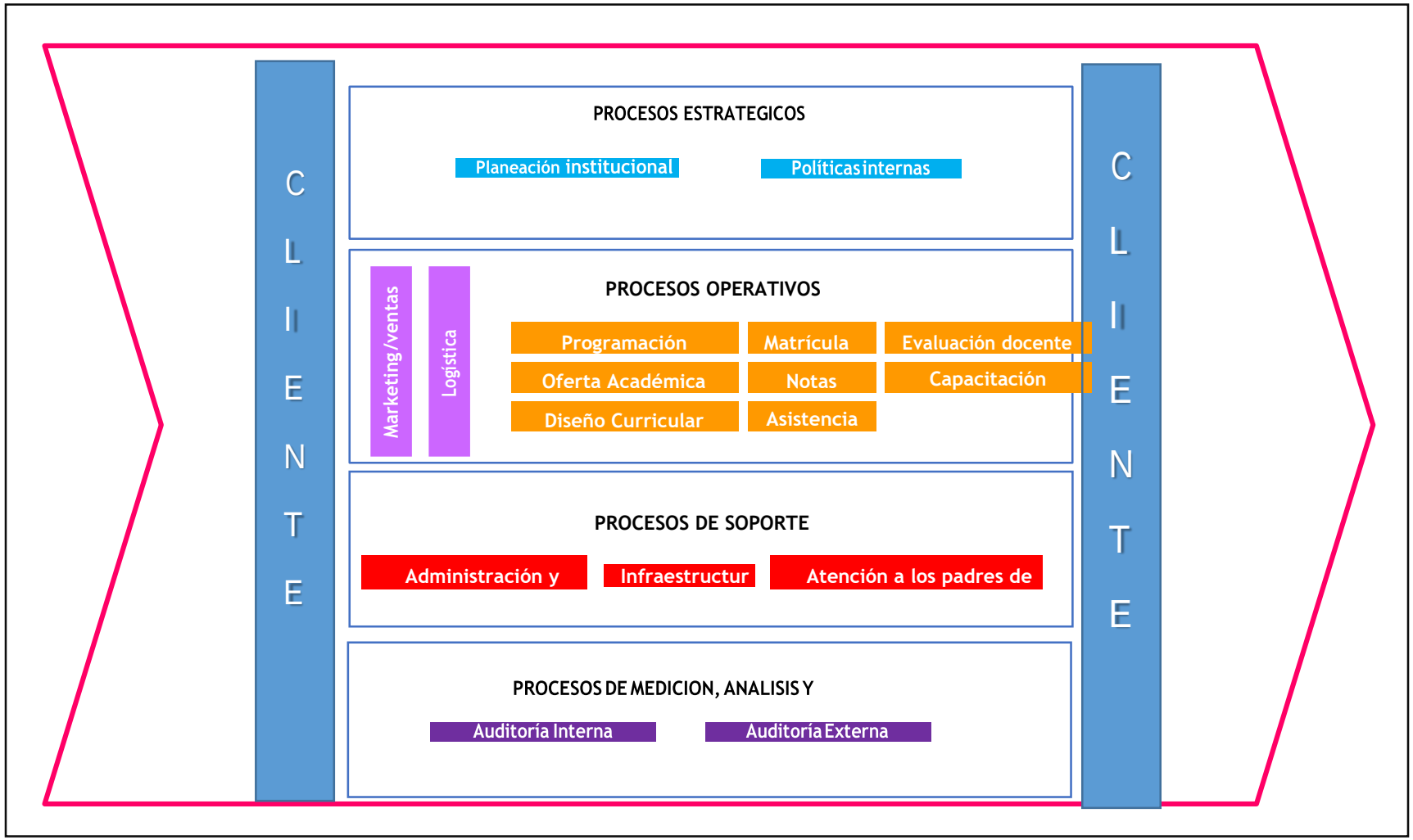
  Las finanzas, tesorería y facturación están a cargo de la entidad promotora. La contabilidad es llevada por un tercero.
- Infraestructura, la IEP Santiago Apóstol posee una cultura organizacional sólida debido al alto nivel de identidad institucional por parte de sus trabajadores. (Anexo 5 y 6). Por otro lado, la práctica de valores transversales como la laboriosidad, responsabilidad. respeto y solidaridad, delinean la diferencia en la formación de los estudiantes de la IEP.
- Atención a los padres de familia, gestionada directamente por la subdirección respecto a los procesos académicos y reclamos que se presenten.

6.1.5 Procesos de medición, análisis y mejora.

- Auditoría Interna: es el control de calidad interna de la IEP Santiago Apóstol efectuada por la dirección de forma mensual a los docentes en el desarrollo de sus clases.
- Auditoría Externa: es el control de calidad minucioso que efectúa anualmente la UGEL Cusco a los docentes mediante encuestas y evaluaciones.

Tabla 32

Cadena de valor



Nota. 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:

- Cartera Atrasada:

En el año 2016 la IEP Santiago Apóstol tuvo una cartera atrasada de 7%. En el año 217 presenta una cartera atrasada del 6% del total de alumnos, con una variación de 1%. Este indicador se calcula mensualmente.

- Rentabilidad Patrimonial ROE

Este indicador se obtiene de forma anual y podemos observar que en el año 2016 se ha obtenido un 40% de productividad de los capitales propios de la empresa y para el 2017 se ve reducido a un 26%.

- Margen EBITBA

Este indicador se obtiene con una periodicidad anual y en el año 2016 tiene un resultado positivo de S/ 65,193.74, que significa que la gestión realizada en la institución es positiva, al igual que en el año 2017 con un resultado de S/ 59,219.

- Margen Neto

Este indicador se obtiene con una periodicidad anual y representa la razón de las ventas con respecto de la utilidad neta de la empresa, la cual fue favorable en el año 2016 con un 8% y en el año 2017 con un 6%.

- Rentabilidad del Activo ROA

Este indicador es determinado en forma anual, y se tiene una rentabilidad del activo frente a la utilidad neta de 19% en el año 2016 y de 15% en el 2017.

Los indicadores de gestión educativa son:

- Ingreso a la Universidad

Este indicador es determinado en forma anual y representa el porcentaje de alumnos egresados que ingresaron a las universidades que en el 2016 fue de 55% y en el 2017 de 35%.

Los indicadores de gestión y desarrollo humano son:

- Clima Laboral

El porcentaje de satisfacción, se determina de forma anual aplicando una encuesta de satisfacción a los trabajadores en el año 2017 con un resultado de 88% de satisfacción laboral. (Anexos 5 y 6).

- Capacitación:

Este indicador se obtiene con periodicidad anual. En el año 2016 se obtuvo un 64% de cumplimiento y en el año 2017 un 70% de cumplimiento de las actividades de capacitación programadas.

6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la Cadena de Valor

Según Kotler & Keller (2012, p. 349) “el benchmarking es la comparación de productos y procesos en relación a los líderes con el fin de implementar buena gestión”. Los gerentes pueden identificar las mejores prácticas de las empresas líderes en el mundo al consultar con clientes, proveedores, distribuidores, analistas financieros, asociaciones comerciales y medios de comunicación para ver quien parece estar haciendo mejor el trabajo.

La tabla 33 muestra una comparación de los principales competidores en relación a la calidad del servicio (número de ingresos a la universidad, tipo de constitución e infraestructura) así como los procesos utilizados por cada institución.

Tabla 33

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

Variables	IEP Santiago Apóstol	Didaskalio San José Obrero	Alexander Fleming
Costo de matricula	500 soles	185 soles	100 soles
Costo mensualidad	280 soles primaria y secundaria	190 soles primaria y 185 secundaria	250 soles primaria y 230 soles secundaria
Número de estudiantes por aula	24 primaria y 17 secundaria	36 primaria y 41 secundaria	18 primaria y 28 secundaria
Horas de clase laboradas por día	7 horas primaria y 8 horas secundaria	7 horas primaria y 7 horas secundaria	7 horas primaria y 7 horas secundaria
Número de docentes	7 primaria y 11 secundaria	16 primaria y 19 secundaria	10 primaria y 8 secundaria
Cantidad de aulas	7 primaria y 5 secundaria	14 primaria y 10 secundaria	6 primaria y 6 secundaria
Años de servicio docente en la institución	10 años	5 años	4 años
Programas académicos	Ferias de ciencia (FENCyT), Olimpiada Matemáticas, Juegos florales.	Ferias de ciencia (FENCyT), Olimpiada Matemáticas.	No participa.
Eventos culturales, recreativos y deportivos	Festidanza, olimpiadas deportivas, ecología vivencial	Olimpiadas deportivas	No participa.
Numero de Ingresantes a las Universidades	35 % de egresados	35% de egresados	40% de egresados

Nota. Elaboración propia

6.4 **Determinar las Competencias de la Institución**

Según Prahalad y Hamel (1990, p. 25) “Las competencias centrales son definidas por un conjunto de habilidades o experiencia que le permite a una organización proveer un beneficio específico o valor agregado a los consumidores”. En términos más simples, son los factores que hacen que un cliente elija un producto sobre otro en el mercado como el padre de familia selecciona una institución educativa frente a otra para la educación de su hijo.

- Las competencias en la IEP Santiago Apóstol son las cualidades definidas por la cultura existente en esta y es aplicable para todo el personal como una forma de entender el negocio, ello los diferencia en relación a las demás Instituciones Educativas Privadas. Tomando en consideración los procesos de la cadena de valor y

la opinión de los clientes mediante una encuesta aplicada a padres de familia y focus group (anexo 6) para alumnos y padres de familia, las competencias son:

- Servicio de enseñanza adecuado, la institución educativa ofrece un servicio adecuado para los alumnos, considerando como parte fundamental la experiencia de los docentes y la gestión administrativa y financiera de su Consejo Directivo.
- Infraestructura y ubicación: La infraestructura es adecuada, sin embargo, las instalaciones de la IEP podrían ser mejoradas realizando mejoras o ampliación de las aulas y espacios en común para los alumnos. Asimismo, su ubicación geográfica es ventajosa para los alumnos y padres de familia.
- Docentes calificados: La importancia de contar con una plana docente calificada logra que la IEP logre cumplir con sus principales objetivos institucionales.

6.4.1. **Propuesta de Valor.**

Considerando la competencia directa, la IEP Santiago Apóstol desarrolló su propuesta educativa para formar alumnos de calidad con tolerancia, ética y valores,

Producto (servicio): Su servicio está enfocado a los principales factores claves de éxito percibidos por los padres de familia: material de enseñanza y docentes calificados. De esta manera logra una ventaja diferencial en el distrito de Santiago.

- **Precio:** En la actualidad, la IEP maneja una política de precios acorde a la capacidad de gasto disponible para enseñanza de los NSE C y D. La política actual de precios requiere un diseño en base a los costos reales y la propuesta diferenciada del servicio con criterios adecuados para la determinación del precio.

Respecto a la política del pago de mensualidades, al inicio del año escolar los padres de familia firman una carta de compromiso con la IEP, a fin de establecer los plazos de pagos y mora. Los pagos se efectúan a través de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco.

- **Plaza:** La IEP dispone de un local alquilado para prestar su servicio educativo, desde el inicio de su funcionamiento en el sector.
- **Promoción:** La organización necesita aplicar estudios de mercado mediante una metodología objetiva para determinar las necesidades, oportunidades y amenazas en su industria. Asimismo, la promoción y publicidad de sus servicios se desarrolla a través de medios de comunicación (radio y volanteo), captación de nuevos clientes (familiares de los alumnos actuales) ofreciendo descuentos especiales.

6.5 **Identificación y determinación de las Ventajas Competitivas de la Institución**

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2014, p. 6), "la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de la empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales".

La ventaja competitiva que tiene la IEP Santiago apóstol es el tener docentes especializados y sus programas académicos, culturales y deportivas.

De acuerdo a Peng, M. (2014), la ventaja competitiva responde al análisis de valor, acceso reducido, imitabilidad y uso de recursos.

Tabla 34

Matriz VRIO - Identificación de la Ventaja Competitiva

Nota. *Adaptado de Global Strategy (p. 72), por M. Peng, 2014, 3ra edición, Cengage Learning*

Competencias	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Uso del recurso	Implicancia
Ubicación geográfica estratégica.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Lealtad de clientes.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Docentes calificados.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Clima laboral favorable.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas para los alumnos	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

6.6 **Lista de Fortalezas y Debilidades**

6.6.1 **Fortalezas.**

- Ubicación geográfica estratégica.
- Lealtad de clientes.
- Docentes calificados.
- Clima laboral favorable.
- Desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas.

6.6.2 **Debilidades.**

- Infraestructura alquilada.
- Capacidad instalada insuficiente para la demanda de estudiantes.
- Falta de medios para la investigación de mercado.
- Demora en cobro de mensualidad (Cartera atrasada).

6.7 **Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI**

Como David (2013) dice, 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 estas áreas.

La matriz EFI fue desarrollada con apoyo de los especialistas en educación:

- Castro Vilca Marco Antonio (Director de la IEP Santiago Apóstol)
- Gutiérrez Gamarra Nelly Eusebia (Coordinadora de la IEP Santiago Apóstol)
- Porras Huamán Karina (Docente de la IEP Santiago Apóstol).

Tabla 35
Matriz EFI

Factores Internos Claves		Ponderación	Calificación	Puntuación
N°	Fortalezas			
1	Ubicación geográfica estratégica.	0.13	3	0.39
2	Lealtad de clientes.	0.10	3	0.30
3	Docentes calificados.	0.12	4	0.48
4	Clima laboral favorable.	0.14	3	0.42
5	Desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas	0.09	3	0.27
N°	Debilidades			
1	Infraestructura alquilada.	0.14	1	0.14
2	Capacidad instalada insuficiente para la demanda de estudiantes.	0.12	1	0.12
3	Falta de medios para la investigación de mercado.	0.09	2	0.18
4	Demora en cobro de mensualidad (Cartera atrasada).	0.07	2	0.14
Total		1.00		2.44

Nota. Elaboración Propia

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

La matriz EFI de la IEP Santiago Apóstol obtiene un total ponderado de 2.44, cuyo valor se encuentra por debajo de 2.5, con ello se concluye la posición interna débil que posee en la actualidad.

Capítulo VI. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En este capítulo se desarrolla los objetivos de largo plazo y el diseño de las estrategias en base a la información de los capítulos anteriores. Respecto a los objetivos, según D'Alessio (2006, p. 219) “Los objetivos representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas especificas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”. Para el diseño de la estrategia se presenta diferentes modelos de matrices, con la finalidad de determinar el modelo de estrategia idóneo para la IEP Santiago Apóstol

7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos

7.1.1 Objetivos Estratégicos.

A. Alcanzar un crecimiento anual de la rentabilidad de 2% hasta el año 2023.
B. Incrementar la participación del mercado en 0.7% anual hasta el año 2023.
C. Contar con el 80 % de docentes especializados para el 2023.

7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

A. Alcanzar un crecimiento anual de la rentabilidad de 2% hasta el año 2023: El incremento de la rentabilidad en un 10% para el 2023 implica un incremento en el número de matriculados en un 4 % anual promedio.
B. Incrementar la participación del mercado en 0.7% anual hasta el año 2023: De acuerdo al análisis realizado en los capítulos anteriores se observa que la población atendida en las instituciones educativas privadas del distrito de Santiago, representan el 38 % de la población estudiantil matriculada en primaria y secundaria dentro de la ciudad del Cusco. La IEP Santiago Apóstol puede incrementar su participación de mercado, considerando su participación del año 2018 (4.2 %) a un crecimiento anual de 0.7%. Esto se puede llevar a cabo atrayendo a los clientes de la competencia o clientes potenciales (estudiantes matriculados en instituciones educativas públicas).

El cumplimiento de este objetivo se dará con servicios adicionales que satisfagan las necesidades no cubiertas en el mercado educativo, implementando actividades extra curriculares (música y danza) para un mejor desarrollo de competencias y capacidades de los estudiantes.

C. Contar con el 80 % de docentes especializados para el 2023.

Este objetivo considera tener plana docente con especialidad en pedagogía y especialidad en las materias que desempeñan para el año 2023. Se llevará a cabo mediante un plan de capacitación para desarrollar sus conocimientos y habilidades con el fin de mejorar la eficiencia y, por ende, dar continuidad a una de las competencias más importantes de la IEP que sus clientes consideran, tener docentes calificados.

7.1.3 Modelo de Océano Azul.

Según Kim y Mauborgne (2005, p. 4). “La industria representada por océano rojo es un lugar donde el mercado y los competidores se encuentran definidos y el negocio de conducido de una manera particular.” La industria educativa en el distrito de Santiago tiene características de un océano rojo, ya que existen un promedio de 11 instituciones educativas de nivel secundario y 14 de nivel primario en los últimos tres años; es decir, ya se tienen competidores definidos. Por otro lado, también se tiene un mercado definido, correspondiente a los alumnos que se matriculan en los grados de primaria y secundaria del distrito (ver tabla 8). Por otro lado, una estrategia de océano azul propone considerar la importancia de la innovación cuando se abren nuevos mercados y la competencia se torna irrelevante.

7.1.4 **Lienzo de la estrategia actual de la empresa.**

El lienzo de la estrategia actual del IEP Santiago Apóstol muestra las siguientes variables que han sido identificadas y determinadas desde el punto de vista de los padres de familia quienes son los clientes. Las variables que se utilizaron como base en las encuestas a los clientes de IEP Santiago Apóstol a una muestra de 100 padres de familia (ver Anexos 2 y 3).

Los clientes han calificado a cada una de las variables con un puntaje del 1 al 5, donde 1 hace referencia a una calificación baja, mientras que el puntaje de 5, hace referencia a una calificación alta, con la escala 5- Excelente 4- Muy Bueno 3-Bueno 2- Regular 1-Deficiente.

Material de enseñanza y docentes obtuvieron las calificaciones más altas, mientras que costes, aulas de estudiantes y vacantes obtuvieron la calificación más baja. Esto se debe a que el principal foco de la IEP Santiago Apóstol es tener docentes competentes la cual refleja una aceptabilidad por parte de los clientes y el material de enseñanza es bueno que a la fecha tiene resultados favorables en la formación de sus estudiantes.

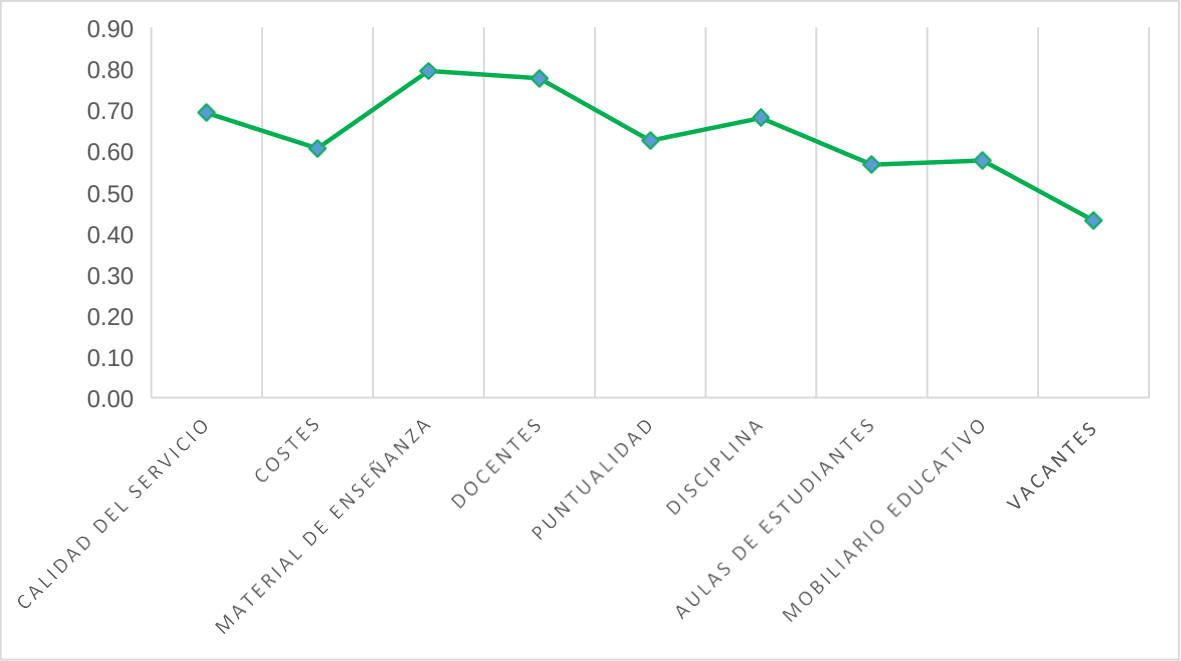


Figura 8. Lienzo actual de la estrategia de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.

7.1.5 **Lienzo de la estrategia de la industria.**

Para elaborar el lienzo de la estrategia de la industria, se ha tomado como base las encuestas realizadas a los clientes del IEP Santiago Apóstol (ver Anexos 2 y 3). En dichas encuestas se ha considerado a los principales competidores, tales como IEP Didaskalio San José Obrero, Fleming. que están ubicadas en el Distrito de Santiago de la Ciudad del Cusco llegando a los siguientes resultados:

En la figura líneas abajo muestra que los niveles de las variables, material de enseñanza, docentes y mobiliario educativo son iguales a la oferta actual de la IEP Santiago Apóstol. Sin embargo, la diversidad de clases sociales de donde proceden los estudiantes, hace que los padres de familia según recursos económicos elijan el tipo de institución educativa va a preferir para sus hijos.

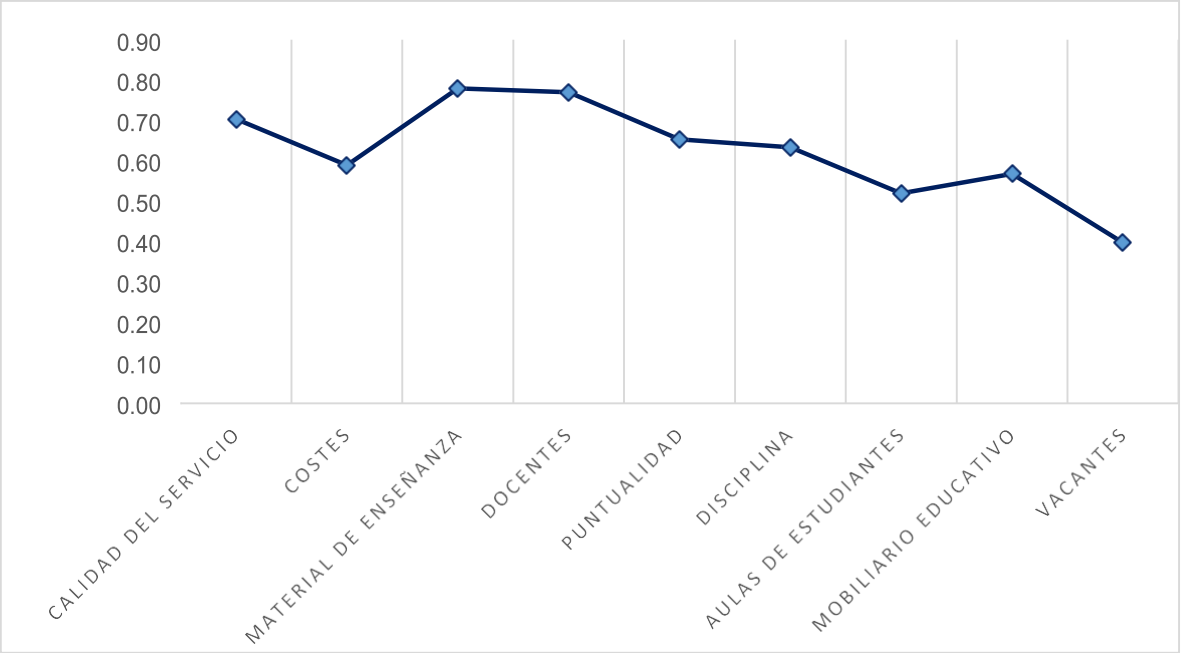


Figura 9. Lienzo de la estrategia actual de la industria. Elaboración propia.

7.1.6 **Matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear).**

Según Kim y Mauborgne (2005). La matriz "eliminar-incrementar-reducir-crear" promueve a la empresa a hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben de crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Tabla 36
Matriz "eliminar-incrementar-reducir-crear"

ELIMINAR	REDUCIR - Costos
INCREMENTAR - Docentes - Aulas para los estudiantes - Mobiliario educativo	CREAR - Vacantes

Nota. Elaboración propia

La matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” sugiere las siguientes estrategias;

- Se debe reducir los costos de consumo para potenciar la inversión en el local para los estudiantes.
- Se debe crear vacantes para estudiantes en vista que son escasos en la IEP Santiago Apóstol para los niños y adolescentes del distrito de Santiago aplicando publicidad, promoción y ofertas de estudios.
- Se debe incrementar el número aulas debidamente implementadas para poder albergar mayor cantidad de estudiantes que precisarán más docentes.

7.1.7 Matrices de Formulación de Estrategias.

7.1.8 Matriz FODA.

Tabla 37

Matriz FODA de la IEP Santiago Apóstol.

MATRIZ FODA	**FORTALEZAS – F** 1. Ubicación geográfica estratégica. 2. Lealtad de clientes. 3. Docentes calificados. 4. Clima laboral favorable. 5. Desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas	**DEBILIDADES – D** 1. Infraestructura alquilada. 2. Capacidad instalada insuficiente para la demanda de estudiantes. 3. Falta de medios para la investigación de mercado. 4. Demora en cobro de mensualidad (Cartera atrasada).
OPORTUNIDADES – O 1. Inadecuada aplicación del Currículo Nacional de Educación Básica en las instituciones educativas. 2. Incremento de la capacidad de Gasto de los NSE C y D 3. Beneficios tributarios y exoneraciones a empresas del Sector Educación. 4. Deficiencia en la implementación tecnológica en el Sector Público. 5. Implementación del enfoque ambiental para el Sector Educación .	**ESTRATEGIAS –FO** Desarrollar técnicas personalizadas de enseñanza para fortalecer el modelo educativo de la IEP. (F2, O1, O4). Realizar capacitación a los docentes con convenios y programas de educación con nuevos enfoques de enseñanza. (F3, F4, O1). Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar sus competencias. (F2, F5, O1, O2)	**ESTRATEGIAS –DO** Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos (D1. D4, O2, O3). Creación de una nueva institución educativa en la periferia del distrito de Santiago (D1, D2, D3,O2, O3) Creación del nivel inicial de estudiantes (D2, D3, O2, O4) Crear una base de datos para realizar seguimiento a la satisfacción de los padres de familia y alumnos. (D3, O1 O2).
AMENAZAS – A 1. Aparición de nuevas instituciones educativas y corporaciones educativas con más experiencia y capacidad de inversión. 2. Competencia en función a la oferta de precios. 3. Proyecciones de crecimiento de la población en edad escolar se mantiene en el mismo rango desde el 2012, aunque en el distrito de Santiago se incrementa. 4. Ofertas laborales para el sector Público por la Reforma Magisterial Peruana	**ESTRATEGIAS –FA** Realizar promociones de descuentos a familiares de los egresados (F2, F5, A1, A3) Desarrollar formación técnica productiva en los estudiantes mediante convenios con institutos superiores (F2, F3, A1, A2). Crear convenios de capacitación con Universidades para los docentes (F3, F4, A4)	**ESTRATEGIAS –DA** Alquilar un local más amplio en beneficio de los estudiantes. (D1, D2, D3, A1, A3).

Nota. Elaboración propia

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIAS -FO

1) Desarrollar técnicas personalizadas de enseñanza para fortalecer el modelo educativo de la IEP. (F2, O1, O4).
2) Realizar capacitación a los docentes con convenios y programas de educación con nuevos enfoques de enseñanza. (F3, F4, O1).
3) Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar sus competencias. (F2, F5, O1, O2)

ESTRATEGIAS –DO

1) Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos. (D1. D4, O2, O3).
2) Creación de una nueva institución educativa en la periferia del distrito de Santiago (D1, D2, D3,O2, O3)
3) Creación del nivel inicial de estudiantes (D2, D3, O2, O4)
4) Crear una base de datos para realizar seguimiento a la satisfacción de los padres de familia y alumnos. (D3, O1 O2).

ESTRATEGIAS –FA

1) Realizar promociones de descuentos a familiares de los egresados (F2, F5, A1, A3)
2) Desarrollar formación técnica productiva en los estudiantes mediante convenios con institutos superiores. (F2, F3, A1, A2).
3) Crear convenios de capacitación con Universidades para los docentes (F3, F4, A4)

ESTRATEGIAS –DA

1) Alquilar un local más amplio en beneficio de los estudiantes. (D1, D2, D3, A1, A3).

7.1.9 **Matriz PEYEA.**

Según D´Alessio (2006, p. 281) la matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA (SPACE, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: las fuerzas financieras (FF) y las ventajas competitivas (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Según David (2013, p. 179) los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (la mejor) a –7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.

- Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y, y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la IEP Santiago Apóstol se han identificado las siguientes dimensiones internas:

- FUERZAS FINANCIERAS (FF)

Para determinar las fuerzas financieras de la IEP Santiago Apóstol se ha tomado en cuenta los factores propuestos por David (2013) que se adaptan en cierta medida al estudio, para su mejor compresión se han obtenido los resultados aplicados según ratios financieros de los estados financieros al 31 de diciembre de 2017 de la IEP Santiago Apóstol y criterios técnicos determinados y realizados con apoyo del director de la institución, parte administrativa, docentes y estudiantes.

Tabla 38
Fuerzas Financieras FF

Fuerza financiera (FF)	Rating
El rendimiento sobre la inversión ROI = 0.15, por cada sol invertido en los activos produjo en el período 2017 un rendimiento de 15% sobre la inversión, a comparación del 2016 que fue 19%.	3
El apalancamiento es 0.40, el 40% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 60% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes, el año 2016 fue de 52%.	4
La liquidez es 2.10 quiere decir que el activo corriente es 2.10 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada sol de deuda, la IEP cuenta con S/ 2.10 para pagarla, se mantuvo constante entre el 2016 y 2017.	5
El capital de trabajo es S/ 7,909	4
El flujo de efectivo es S/ 44,937	4
La facilidad de salir del mercado es un 20% ya que existe la necesidad de educación básica regular en el Distrito de Santiago.	5
Los riesgos implícitos en el negocio serian un 10% ya que los servicios de educación son rentables.	5
Promedio = 30 / 7 = 4.29	30

- VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)

Para determinar las ventajas competitivas de la IEP Santiago Apóstol se ha tomado en cuenta los factores propuestos por David (2013) que se adaptan en cierta medida al estudio, para su mejor compresión se han trabajado con criterios técnicos del estudio de la industria.

Tabla 39
Ventaja Competitiva VC

Ventaja Competitiva (VC)	Rating
La participación en el mercado es 7%	-4
La calidad del servicio es 67% según encuesta (anexos 5 y 6)	-3
El ciclo de vida del servicio	-3
La lealtad de los clientes	-4
La utilización de la capacidad de la competencia	-4
Los conocimientos tecnológicos prácticos	-3
El control sobre los proveedores y distribuidores	-4
Promedio = -25 / 7 = -3.57	-25

- ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)

Según el análisis realizado del entorno de la IEP Santiago Apóstol se ha tomado en cuenta los factores propuestos por David (2013) que se adaptan en cierta medida al estudio, se han trabajado con los siguientes resultados obtenidos del estudio del ambiente.

Tabla 40
Estabilidad del entorno EE

Estabilidad del entorno (EE)	Rating
Los cambios tecnológicos en educación	-3
La tasa inflacionaria en el país que cerro el período 2017 es 1.36%	-4
La variabilidad de la demanda en educación	-4
El rango de precios de la competencia	-5
Las barreras de ingreso al Mercado	-5
La Presión competitiva	-6
La elasticidad precio de la demanda respecto a sus competidores es una demanda inelástica.	-5
Promedio = -32 / 7 = -4.57	-32

- FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)

Durante el período 2011-2017, la tasa de crecimiento de las matrículas ha sido de 3.53% en los niveles de Primaria y Secundaria para el distrito de Santiago. Pasando de 3,115 matrículas es 2011 a 3,770 al 2017 (véase tabla 9). Ya que las utilidades dependen del número de matrículas se espera un potencial creciente en el futuro. La industria tiene estabilidad financiera ya que no se han realizado inversiones importantes en el sector en los últimos años. Por otro lado, no se tiene facilidad de ingreso al mercado ya que los costos de inversión promedios de la industria son muy altos, limitando el acceso de nuevos colegios. En la tabla 41, se han tomado en cuenta los factores propuestos por David (2013) para hallar el promedio de la fuerza de la industria.

Tabla 41
Fuerza de la industria

Fuerza de la industria (FI)	Rating
El potencial de crecimiento	4
El potencial de utilidades	4
La estabilidad financiera	5
El grado de apalancamiento	5
La utilización de los recursos	4
La facilidad de ingreso al mercado	1
La productividad, utilización de la capacidad	3
Promedio = 26 / 7 = 3.71	26

En conclusión:

El promedio para la EE es -4.57 El promedio para la FI es 3.71

El promedio para la VC es -3.57 El promedio para la FF es 4.29

El vector direccional coordina: eje x: -4.57 + 4.29 = -0.28

eje y: -3.57 + 3.71 = 0.14

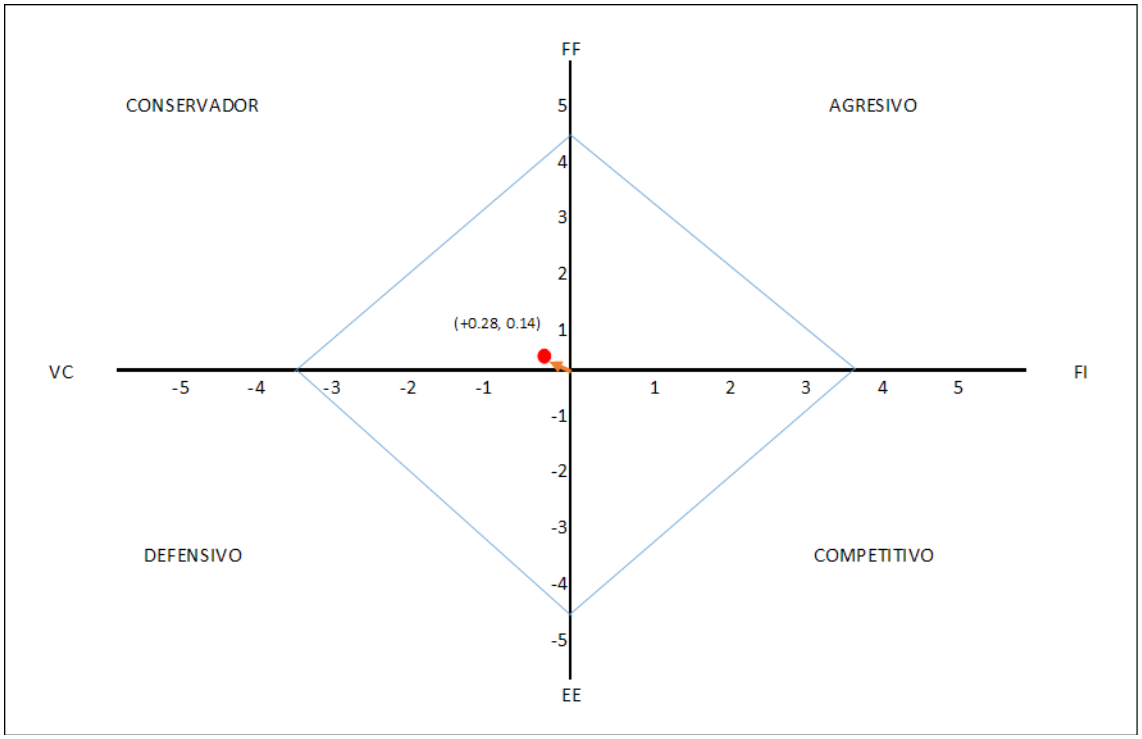


Figura 10. Matriz PEYEA de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia.

La IEP Santiago Apóstol tiene un perfil conservador que adolece de ventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable, ha logrado cierta solidez financiera, pero sin crecimiento en ventas.

7.1.10 **Matriz interna y externa.**

Para la creación de la matriz IE se tomaron los valores obtenidos de la matriz EFI de valor 2.44 y de la Matriz EFE de valor 2.72 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

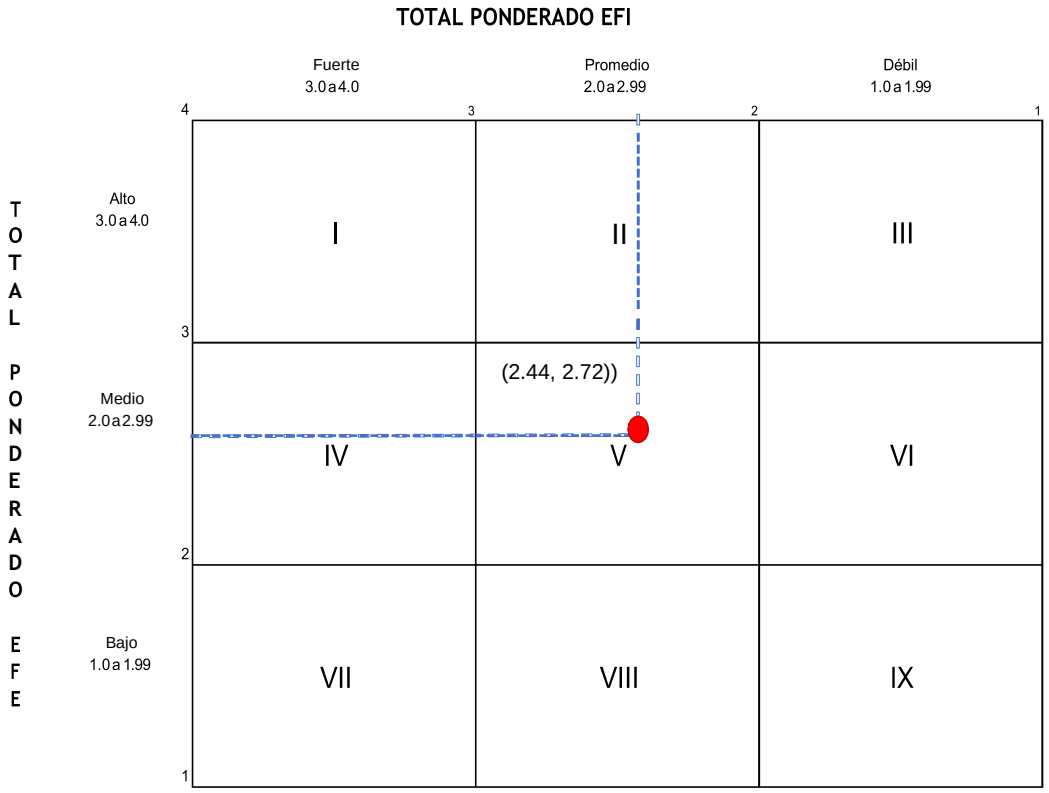


Figura 11. Matriz interna y externa de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia

La ubicación de la IEP Santiago Apóstol en la matriz está ubicado en prescripción “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, la IEP Santiago Apóstol 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.

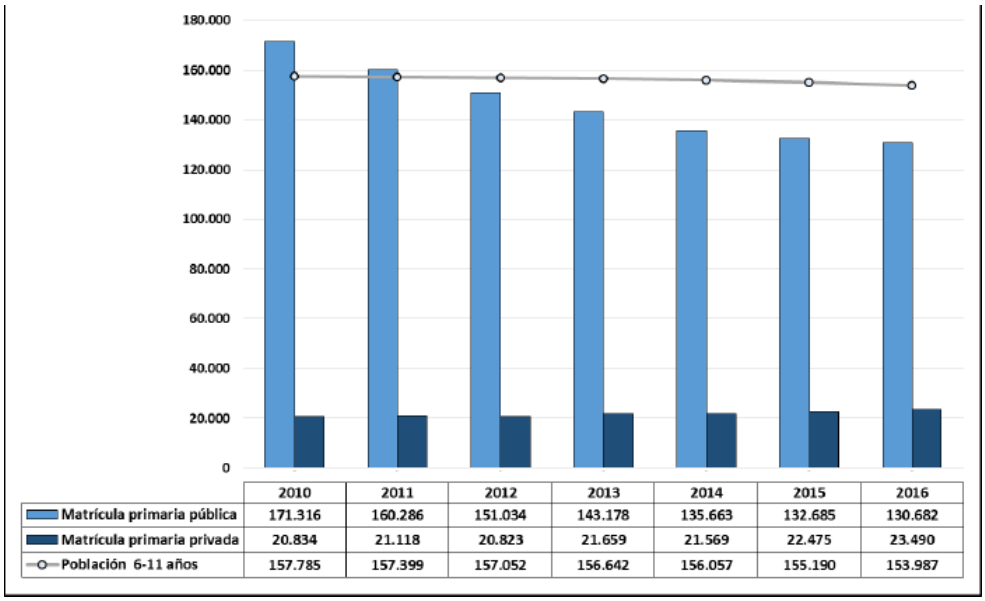
7.1.11 Matriz de la gran estrategia.

El propósito de esta matriz considera evaluar el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Según ESCALE, el número de matrículas dentro de la educación básica regular del sector privado asciende al 0.4% en los últimos tres años.

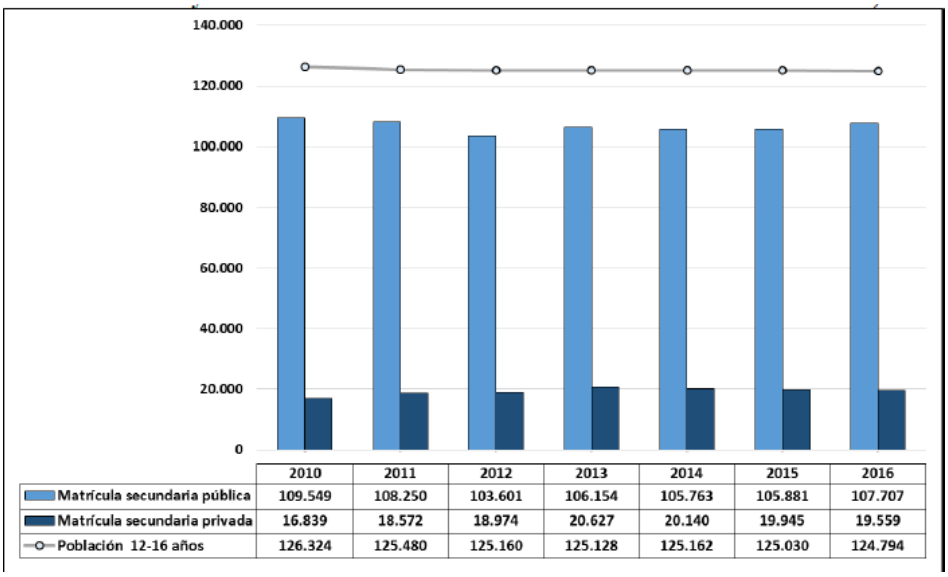
En lo concerniente al departamento del Cusco, para los años 2014, 2015 y 2016 el número de las matrículas dentro de la educación primaria de la gestión privada, el promedio de crecimiento fue de 4.4%. Mientras que el número de Matrículas dentro de la educación secundaria privada, mostró un descenso promedio de 1.5%,

Por otro lado, en la gestión pública del sector se observa un crecimiento en las matrículas del nivel secundario, demostrando la posibilidad de poder atraer nuevos clientes para la IEP Santiago Apóstol.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula primaria pública	171.316	160.286	151.034	143.178	135.663	132.685	130.682
Matrícula primaria privada	20.834	21.118	20.823	21.659	21.569	22.475	23.490
Población 6-11 años	157.785	157.399	157.052	156.642	156.057	155.190	153.987

Figura 12. Población y matrícula en edad escolar de educación primaria en Cusco, 2010 – 2016. Proyecciones población INEI 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula secundaria pública	109.549	108.250	103.601	106.154	105.763	105.881	107.707
Matrícula secundaria privada	16.839	18.572	18.974	20.627	20.140	19.945	19.559
Población 12-16 años	126.324	125.480	125.160	125.128	125.162	125.030	124.794

Figura 13. Población y matrícula en edad escolar de educación secundaria en Cusco, 2010– 2016. Proyecciones población INEI, 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación. Elaboración propia

La IEP Santiago Apóstol, actualmente ofrece un servicio de educación básica regular dentro de los estándares promedio, de acuerdo a la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, por lo tanto, no se tiene atributos que logren diferenciar su servicio, no ha variado los precios de pensiones durante los tres últimos años. Debido a su capacidad instalada insuficiente para cubrir la demanda de estudiantes no se ha logrado obtener estrategias para abaratar costos.

La IEP Santiago Apóstol, ha orientado su servicio a un segmento específico, únicamente buscan brindar su servicio a los niños que viven en el distrito de Santiago que pertenecen al nivel socio económico C y D.

Por lo expuesto, se concluye que la IEP Santiago Apóstol está ubicada en el cuadrante II, requiere evaluar seriamente su posición en el mercado, a pesar que su sector está en crecimiento no tiene capacidad de competir debe evaluar y realizar estrategias para cambiar estos resultados.

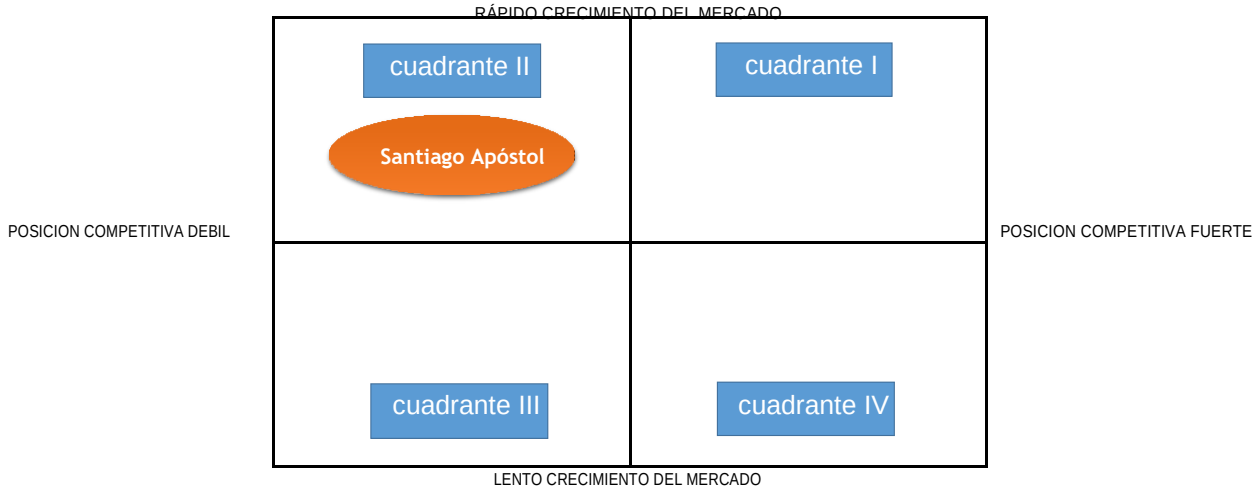


Figura 14. Posición de la IEP Santiago Apóstol. Elaboración propia

Capítulo VII. Selección de la Estrategia

Se formularán las estrategias para el desarrollo de la IEP. Santiago Apóstol, siguiendo con el proceso estratégico recomendado por D'Alessio (2006). El estudio expondrá la necesidad de establecer un plan estratégico educativo de calidad considerando la visión y misión.

El proceso estratégico, se trabaja con cuatro matrices:

- MFODA (Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- MPEYEA (Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción)
- IE (Matriz de factores internos - externos), y
- GE (Matriz de la gran estrategia).

Como resultado se obtendrán las estrategias competitivas de mayor atractivo para la institución, las que serán seleccionadas utilizando la matriz de decisión estratégica (MDE) que resume los resultados de las matrices del proceso estratégico, luego se procederá a la selección de las estrategias que serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).

8.1 Método Factores Estratégicos Clave.

En este punto se escogerán las estrategias más convenientes de acuerdo a los análisis de lo anteriormente expuesto.

8.1.1 Criterios de selección.

Del resultado del análisis obtenido de las matriz FODA se han determinado 11 estrategias, que serán calificadas según el tipo de estrategia de las matrices PEYEA, IE y GE y la que obtenga mayor puntaje por su repetición.

8.1.2 Matriz de la decisión

Según D'Alessio (2006, p. 332), la matriz de la decisión permite apreciar las repeticiones de las estrategias que se aplican en las diferentes matrices como FODA, PEYEA, IE y GE, de estas estrategias se elegirán las que se repitan por lo menos en 2 matrices.

En la tabla 42 se puede observar que existen 2 estrategias que se repiten en tres de las matrices efectuadas obteniendo un puntaje de 3. De estas se seleccionará la estrategia principal y la contingente y las de puntajes menores complementaran la estrategia principal.

- Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar mayores competencias.
- Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos.

Tabla 42
Matriz de decisión de la Estrategia

Origen	Estrategias	Matriz				Total
		FODA	PEYEA	IE	GE	
FO1	Desarrollar técnicas personalizadas de enseñanza para fortalecer el modelo educativo de la IEP. (F2, O1, O4).	X				1
FO2	Realizar capacitación a los docentes con convenios y programas de educación con nuevos enfoques de enseñanza. (F3, F4, O1).	X				1
FO3	Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar sus competencias. (F2, F5, O1, O2)	X	X		X	3
DO1	Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos. (D1. D4, O2, O3).	X	X		X	3

DO2	Creación de una nueva institución educativa en la periferia del distrito de Santiago (D1, D2, D3,O2, O3)	X	X		2
DO3	Creación del nivel inicial de estudiantes (D2, D3, O2, O4)	X	X		2
DO4	Crear una base de datos para realizar seguimiento a la satisfacción de los padres de familia y alumnos. (D3, O1 O2).	X		X	2
FA1	Realizar promociones de descuentos a familiares de los egresados (F2, F5, A1, A3)	X			1
FA2	Desarrollar formación técnica productiva en los estudiantes mediante convenios con institutos superiores. (F2, F3, A1, A2).	X		X	2
FA3	Crear convenios de capacitación con Universidades para los docentes (F3, F4, A4)	X			1
DA1	Alquilar un local más amplio en beneficio de los estudiantes. (D1, D2, D3, A1, A3).	X			1

Nota. Elaboración propia

Para calificar las estrategias es conveniente desarrollarlas de acuerdo a los criterios de selección de Rumelt (matriz de Rumelt) Tabla 43, quien propuso los siguientes criterios:

- Congruencia, significa que la estrategia no debe presentar metas y objetivos incongruentes.
- Consonancia, en este caso la estrategia debe mostrar adaptabilidad y estar acorde con el entorno externo y los cambios críticos que sucedan.
- Ventaja, la estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada.
- Factibilidad, la estrategia a aplicar no debe generar sobrecostos en los recursos que se encuentran disponibles ni crear problemas que no puedan solucionarse.
- De acuerdo a estos criterios construiremos la matriz de RUMELT.

Tabla 43
Matriz de RUMELT

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar sus competencias. (F2, F5, O1, O2)	Si	Si	Si	Si	Si
Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos. (D1. D4, O2, O3).	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Elaboración propia

8.1.3 **Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.**

Para crear una lista jerarquizada, existe una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. (David, 2013) Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que permite efectuar una elección objetiva de las estrategias alternativas.

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 Factor se le asignará un peso como calificación de acuerdo a la ponderación para la IEP Santiago Apóstol.

E1: Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar mayores competencias.

E2: Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos

Tabla 44

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

Factores Internos y Externos Clave	Peso	E1		E2	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Oportunidades					
Inadecuada aplicación del Currículo Nacional de Educación Básica en las instituciones educativas.	0.14	2	0.28	2	0.28
Incremento de la capacidad de Gasto de los NSE C y D	0.15	2	0.3	3	0.45
Beneficios tributarios y exoneraciones a empresas del Sector Educación.	0.08	1	0.08	1	0.08
Deficiencia en la implementación tecnológica en el Sector Público.	0.09	1	0.09	2	0.18
Implementación del enfoque ambiental para el Sector Educación	0.06	2	0.12	3	0.18
Amenazas					
Aparición de nuevas instituciones educativas y corporaciones educativas con más experiencia y capacidad de inversión.	0.09	3	0.27	4	0.36
Competencia en función a la oferta de precios.	0.13	3	0.39	4	0.52
Proyecciones de crecimiento de la población en edad escolar se mantiene en el mismo rango desde el 2012, aunque en el distrito de Santiago se incrementa.	0.14	2	0.28	3	0.42
Ofertas laborales para el sector Público por la Reforma Magisterial Peruana	0.12	2	0.24	4	0.48
Fortalezas					
Ubicación geográfica estratégica.	0.13	2	0.26	4	0.52
Lealtad de clientes.	0.10	4	0.4	4	0.4
Docentes calificados.	0.12	4	0.48	3	0.36
Clima laboral favorable.	0.14	2	0.28	4	0.56
Desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas	0.09	4	0.36	3	0.27
Debilidades					
Infraestructura alquilada.	0.14	2	0.28	4	0.56
Capacidad instalada insuficiente para la demanda de estudiantes.	0.12	3	0.36	4	0.48
Falta de medios para la investigación de mercado.	0.09	3	0.27	3	0.27
Demora en cobro de mensualidad (Cartera atrasada).	0.07	1	0.07	3	0.21
Total	2.00		4.81		6.58

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (tabla 40), la estrategia más adecuada es la estrategia 2 Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos, cuya puntuación es de 6.58. Por su parte, la estrategia 1: Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar nuevos productos que generen mayores ingresos, obtuvo una puntuación de 4.81. Teniendo en cuenta dicho análisis, es posible implementar ambas estrategias para que el Plan Estratégico tenga éxito en el período 2018 – 2023. La estrategia 1 será nuestra estrategia alterna.

8.2 **Método de Escenarios**

Según Johnson, Scholes, & Whittington (2006, p. 76):

"Los escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de influencias claves del entorno y de los motores de cambio sobre los que hay gran incertidumbre"

Se ha tomado en consideración los factores externos más representativos para la institución educativa y considerar su impacto, los cuales son:

1) Aplicación de la Currículo Nacional Vigente en las instituciones educativas.
2) Ofertas laborales sector público por Reforma magisterial
3) Capacidad de gasto de los NSE C y D
4) Población en edad escolar en el distrito de Santiago.

8.2.1 **Descripción de Escenarios considerados.**

De acuerdo a las estrategias es importante analizar y plantear los diferentes escenarios en los que puede desenvolverse. Estos pueden ser:

A. Escenario Optimista.

Se considera un escenario optimista para la IEP Santiago Apóstol en la que aplica correctamente el Currículo Nacional Vigente, complementando con un avance tecnológico en las aulas. El 90 % de docentes se quedan en sus puestos laborales porque es reconocida su trayectoria y estudios superiores. Los niveles socioeconómicos C y D incrementan su porcentaje poblacional hasta en un 54% en el distrito de Santiago creciendo la población en edad escolar en un 4% por año, y aumentando su capacidad de gasto.

B. Escenario Conservador.

Se considera un escenario conservador para la IEP Santiago Apóstol en el que aplica el currículo Nacional Vigente mantiene su tecnología como en el año base. El 70% de docentes se quedan en sus puestos laborales. Los niveles socioeconómicos C y D incrementan su porcentaje poblacional hasta en un 51% en el distrito de Santiago manteniéndose la población en edad manteniéndose la capacidad de gasto.

C. Escenario Pesimista.

Se considera un escenario pesimista para la IEP Santiago Apóstol en el que se aplica el currículo Nacional Vigente no actualiza su tecnología. El 50% de docentes se quedan en sus puestos laborales. Los niveles socioeconómicos C y D no incrementan su porcentaje poblacional en el distrito de Santiago disminuye la población en edad no se incrementa la capacidad de gasto.

Comparación de Estrategias con escenarios.

Según la tabla 45 se puede ver que en el escenario optimista el desarrollo de las estrategias es altamente favorable.

Tabla 45
Impactos en las Estrategias

Estrategias	Escenarios		
	Optimista	Conservador	Pesimista
Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos	Altamente Favorable	Favorable	Poco Favorable
Adicionar al currículo actual talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar nuevos productos que generen mayores ingresos.	Altamente Favorable	Favorable	Poco Favorable

Nota. Elaboración propia

8.3 **Descripción de Estrategia Seleccionada**

Después de haber analizado la matriz MPEC y la matriz de selección,

Se ha determinado como estrategia principal la N° 1 y contingente la N°2

1. Mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos.

   Para ello se considerará la naturaleza de cada costo y gasto de la IEP, mediante una adecuada planificación, control y evaluación de impacto de cada uno y cómo se relacionan con la eficacia, eficiencia y rentabilidad de la empresa, de esta manera justificar su realización.

2. Adicionar al currículo actual talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar nuevos productos que generen mayores ingresos.

   Mediante el focus group efectuado (anexo 6), se pudo observar que los padres de familia y alumnos desearían que la institución educativa tenga contemplado como parte de su oferta talleres extracurriculares que permitan desarrollar las

habilidades personales de los estudiantes, quienes mencionaron su interés por actividades artísticas como, danza y música. Los padres de familia también indicaron que sus hijos desarrollan actividades extra curriculares durante las vacaciones y ofrecer cursos de acuerdo a los intereses de los alumnos, facilitaría el desarrollo de sus capacidades. Por ello, ofrecer talleres extra curriculares, permitiría lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente.

Capítulo VIII. Implementación de la estrategia

9.1 Mapa de la Estrategia

El mapa estratégico del Balanced Scorecard, de Kaplan & Norton (2001) proporciona el marco ideal para que las empresas puedan comunicar lo que están realizando, alinear el trabajo de día a día con la estrategia, priorizar proyectos, productos y servicios, medir y monitorear el progreso hacia las metas estratégicas. La estrategia seleccionada en el capítulo anterior fue establecer una política de racionalización de gastos administrativos en todos los niveles de la institución educativa.

El sistema permitirá conectar los elementos estratégicos como la misión, visión, estrategias principales y los objetivos operacionales o iniciativas. Se utilizarán las cuatro perspectivas tradicionales (Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y del Cliente) para implementar la estrategia en la IEP Santiago Apóstol. La figura 15 muestra las perspectivas de desarrollo de la IEP Santiago Apóstol.

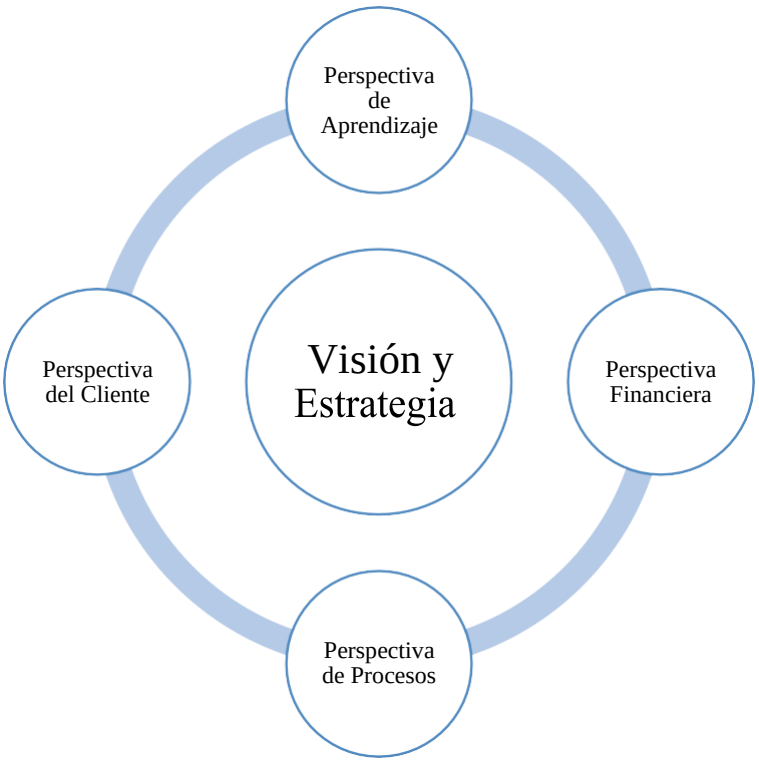


Figura 15. Perspectivas de desarrollo. Elaboración Propia.

La figura 16 muestra el mapa del Balanced Scorecard para la estrategia seleccionada.

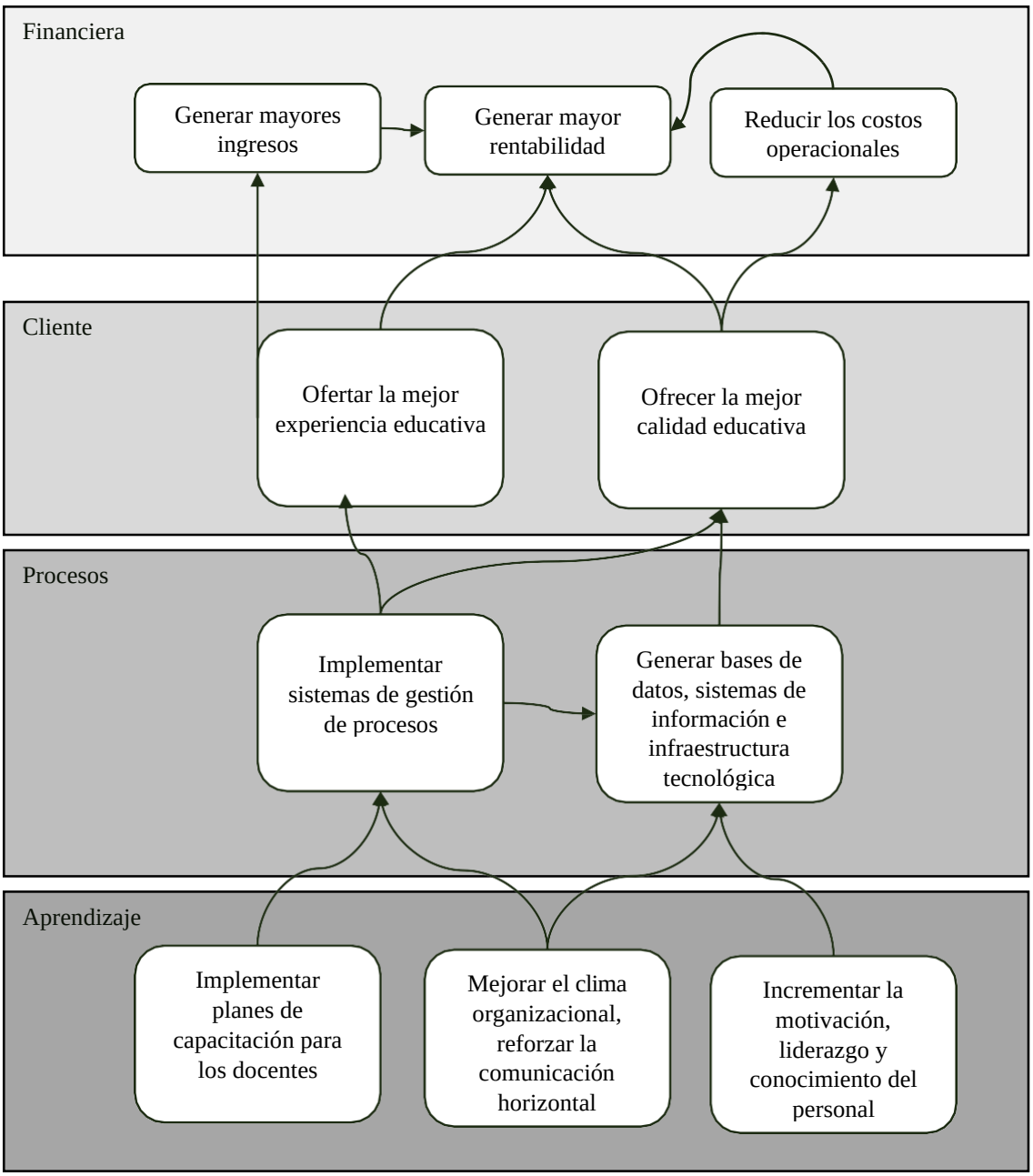


Figura 16. Mapa del Balanced Scorecard. Elaboración Propia.

9.2 **Objetivos Específicos**

Esta sección muestra un resumen del mapa estratégico y los objetivos específicos de acuerdo a su pertenencia a las perspectivas del Balanced Scorecard

9.2.1 Perspectiva Financiera.

- O1: Generar mayor rentabilidad
- O2: Reducir los costos operacionales
- O3: Generar mayores ingresos

9.2.2 Perspectiva del Cliente.

- O4: Ofertar la mejor experiencia educativa
- O5: Ofrecer la mejor calidad educativa

9.2.3 Perspectiva de Procesos.

- O6: Implementar sistemas de gestión de procesos
- O7: Generar bases de datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica

9.2.4 Perspectiva de Aprendizaje.

- O8: Implementar planes de capacitación para los docentes
- O9: Incrementar la motivación, liderazgo y conocimiento de las estrategias del personal
- O10: Mejorar el clima organizacional, reforzar la comunicación horizontal

Tabla 46

Objetivos del Balanced Scorecard

Financieros	Indicadores	Metas	Acciones	Costo	Responsable
O1-O3: Generar mayor rentabilidad	Porcentaje de penetración en el mercado	7% de cuota de mercado al 2023	Prácticas de Publicidad y Penetración de Mercado Panel Publicitario (Meses de diciembre, enero, febrero)	132,613	Consejo directivo
			Pautas Publicitarias en Radio	28,851	
			Stand en Centro Comercial	37,094	
			Avisos Promocionales en Principales Avenidas	74,189	
			Estudio de comparación de precios	16,653	
O4: Ofertar la mejor experiencia educativa	Número de talleres realizados	Dos talleres por año	Talleres de Orientación Vocacional		Coordinación Académica
			Docentes especializados en pedagogía	52,040	Primaria y Secundaria
	Número de convenios	Convenios con tres Universidades al 2023	Convenios con centros de educación superior		Coordinación Académica
			Logística, coordinación y firma de convenios	23,418	Primaria y Secundaria
	Número de concursos ganados	Ganar dos premios por año al 2023	Capacitación en ferias de la Ugel		Coordinación Académica
			Asignación de Presupuesto por proyectos de Interés	15,612	Primaria y Secundaria
O5: Ofrecer la mejor calidad educativa	Porcentaje de implementación	Implementado al 100% al 2021	Actualización del currículo de estudios	73,377	Consejo directivo
	Número de talleres		Talleres de mejora del servicio		

	realizados	Dos talleres por año	educativo Capacitadores	23,418	
O6: Implementar sistemas de gestión de procesos	Porcentaje de avance	100% al 2021	Consultoría en gestión de procesos	366,000	Entidad Promotora

	Porcentaje de avance	Laboratorio de computo instalado al 2020	Implementar el laboratorio de Computo Equipos de Hardware Equipos de Software Equipo Inmobiliario Servidor	28,200 13,754 20,591 2,801	Consejo directivo
	Porcentaje de avance	Instalación de base de datos al 100% al 2020	Bases de datos con información de datos principales Compra de software y capacitación a encargados Implementación de uso de plataformas Online	14,500	Departamento de Informatica
O7: Generar bases de datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica	Porcentaje de implementación	Implementado al 100% al 2022	Adquirir Software Contratar personal especializado en mantenimiento Contratar Programador Web Contratar Digitador	14,500	Consejo directivo
	Resultados de encuesta	Mejora de la comunicación al 2021	Encuestas de satisfacción semestral a alumnos y padres Instrumento de recolección de datos Procesamiento de Datos	9,750 4,684 3,643	Consejo directivo y departamento de informatica
O8: Implementar planes de capacitación para los docentes	Número de convenios	Convenios con dos entidades certificadoras	Convenios Interinstitucionales para certificación de docentes Identificación y preparación de propuestas	16,653	
O9: Incrementar la motivación, liderazgo y conocimiento de las estrategias del personal	Número de certificados por trabajador Número de talleres realizados	Más de un certificado por trabajador Dos talleres por año	Certificación en soft-skills Docente y empresa consultora Talleres de Balanced Scorecard y otras herramientas de gestión Empresa consultora	73,377 56,204	Consejo directivo

O10: Mejorar el clima organizacional, reforzar la comunicación horizontal	Número de cursos realizados		Cursos estructurados e intervenciones de aprendizaje	71,816	Entidad Promotora
			Comunicación horizontal		
	Número de empleados con coaching	Más del 50% de empleados ha participado en coaching o mentoring al 2021	Coaching y mentoring para empleados	43,714	Entidad Promotora
Total				1,217,452	

Nota. Elaboración propia.

Capítulo IX. Evaluación

En el presente capítulo se realiza un análisis financiero de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico, así como la evaluación de la viabilidad del proyecto utilizando los indicadores del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación del capital.

10.1 Evaluación Financiera de la Estrategia

A continuación, se evalúa la situación financiera de la IEP Santiago Apóstol en base al estado de resultados histórico para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018; posteriormente se proyecta el flujo de ventas, el estado de resultados y el flujo de caja para la estrategia principal identificada en el Capítulo IX – Implementación de la estrategia (con estrategia) y sin estrategia.

10.1.1 Análisis de los estados financieros históricos.

En la tabla 46 se muestra el estado de resultados histórico de los años 2014, 2015, 2016 y 2017. Durante este período tanto la utilidad bruta como los gastos operativos se han incrementado en forma progresiva, en 65% y 55% respectivamente. Uno de los objetivos planteados se enfoca en reducir los gastos de operación y contar con una ganancia neta mayor durante la duración del proyecto.

Tabla 47
Estado de Resultados histórico (en soles)

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	482,970	617,840	719,013	797,194	813,137
Total Ingresos	482,970	617,840	719,013	797,194	813,137
Costo de ventas					
Utilidad Bruta	**482,970**	**617,840**	**719,013**	**797,194**	**813,137**
Gastos de ventas	-393,575	-454,718	-522,326	-611.504	-623,734
Gastos de administración	-69,454	-80,244	-91,547	-107,912	-110,07
Otros ingresos		1,010			
Total gastos de operación	**-463,030**	**-533,952**	**-613,874**	**-719,416**	**-733,804**
Ganancia por actividad de operación	19,939	83,887	105,138	77,778	79,333
Ingresos financieros					
Gastos financieros		-29,146	-21,944	-18,559	-18,93
Resultado antes de impuesto a la renta	19,939	54,740	83,193	59,219	60,403
Gasto por impuesto a la renta	-3,044	-15,428	-23,294	-5,922	-6,044
Ganancia neta del ejercicio	16,895	39,312	59,899	53,297	54,364

Nota. Elaboración propia.

10.1.2 Proyección de los ingresos anuales (sin estrategia y con estrategia).

A continuación, se muestran los ingresos anuales y estados financieros para el proyecto con y sin estrategia. En la tabla 48 se detallan los ingresos por ventas anuales sin estrategia, se proyecta un ingreso total que muestra una tendencia a la baja entre los años 2019 y 2023, el ingreso calculado toma en cuenta una variación mínima en las matrículas de los estudiantes, a causa de la mayor competencia generada por los colegios. Se estima un porcentaje de ingreso en efectivo de 93.25% para el primer año debido a los estudiantes que no logran pagar la mensualidad a tiempo en los últimos meses del año.

Tabla 48
Ingresos por ventas anuales sin estrategia (en soles)

Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Matricula	140,500	142,000	143,500	145,500	147,000
Mensualidad	758,700	766,800	774,900	785,700	793,800
Total	899,200	908,800	918,400	931,200	940,800
Ingreso en Efectivo	838,504	847,456	856,408	868,344	877,296
% en efectivo	93.25%				

Nota. Elaboración Propia; el costo de la mensualidad es de 280 soles y el costo de la matrícula es de 500 soles.

En la tabla 49 se proyecta un crecimiento (penetración de mercado) de 9.26% en base a la proyección realizada en el capítulo II – La Empresa. El incremento responde a la inversión inicial que se realizará en la infraestructura y calidad de servicio durante la implementación de la estrategia principal. Por otro lado, el mercado puede absorber el incremento de 13 alumnos en promedio por año, ya que representa el 16% del total de matrículas proyectadas en colegios privados del distrito de Santiago (176 matrículas, véase Capítulo II – La Empresa).

Tabla 49
Ingresos por ventas anuales con estrategia (en soles)

Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Matrícula	158,601	188,000	195,000	202,000	208,500
Mensualidad	1,005,200	1,052,800	1,092,000	1,131,200	1,167,600
Total	1,163,801	1,240,800	1,287,000	1,333,200	1,376,100

Nota. Elaboración Propia; el costo de la mensualidad es de 280 soles y el costo de la matrícula es de 500 soles respectivamente.

La tabla 50 muestra el flujo de efectivo para los 6 primeros meses. Se tiene un déficit de S/ 51,372 durante los dos primeros meses, monto que se incluye en la inversión pre-operativa como capital de trabajo.

Tabla 50
Flujo de efectivo (Primeros 6 meses del 2019)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Préstamo	5,219	5,219	5,219	5,219	5,219	5,219
IGV	4,681	4,681	4,681	4,681	4,681	4,681
Total de egresos en efectivo	78,107	78,107	78,107	78,107	78,107	78,107
Saldo de caja (Ingresos - Egresos)	-38,345	25,318	57,931	2,309	17,387	12,361

Saldo de caja inicial		-38,345	-13,027	44,904	47,213	64,600
Saldo de caja final (Acumulado)	-38,345	-13,027	44,904	47,213	64,600	76,961

10.1.3 **Servicio a la deuda.**

El préstamo requerido para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es de S/ 200,000 respectivamente. Se cotizó con un representante de la Caja Cusco (2018) para determinar la tasa de interés y las condiciones del préstamo, la TCEA ofrecida por la Caja es de 16.43%. El financiamiento es tomado a 60 meses (5 años), sin períodos de gracia. La cuota mensual a pagar es de S/. 5,219. En la tabla 51 se visualiza la tabla de amortización del préstamo. En los requisitos del préstamo, se menciona que se requieren los documentos de casa o fiador con casa propia o local comercial propio; respecto a este punto, la promotora de la IEP Santiago Apóstol cuenta con un inmueble propio, ubicado en una zona comercial del distrito de Wanchaq; asimismo, cabe indicar que la IEP Santiago Apóstol es un cliente regular de la Caja Cusco desde el 2008, la cual provee servicios como la captación de las matrículas y mensualidades de los estudiantes; cuentas sueldo para los trabajadores de la IEP y préstamos para mejoras. Se propone utilizar al inmueble propio ubicado en la zona comercial como distrito de Wanchaq como garantía para acceder al préstamo de la Caja Cusco.

Tabla 51
Amortización del préstamo

N°	Deuda	Capital	Intereses	Cuota Sin Desgravamen	Desgravamen	Cuota	Escudo Fiscal
	200,000						
1	197,761	2,239	2,551	4,790	428	5,219	753
2	195,493	2,268	2,523	4,790	428	5,219	744
3	193,197	2,296	2,494	4,790	428	5,219	736
4	190,871	2,326	2,465	4,790	428	5,219	727
5	188,516	2,355	2,435	4,790	428	5,219	718
6	186,130	2,386	2,405	4,790	428	5,219	709
7	183,714	2,416	2,375	4,790	428	5,219	700
8	181,268	2,447	2,344	4,790	428	5,219	691
9	178,790	2,478	2,312	4,790	428	5,219	682
10	176,280	2,510	2,281	4,790	428	5,219	673

11	173,738	2,542	2,249	4,790	428	5,219	663
…							
54	27,502	4,384	407	4,790	428	5,219	120
55	23,062	4,440	351	4,790	428	5,219	104
56	18,566	4,496	294	4,790	428	5,219	87
57	14,012	4,554	237	4,790	428	5,219	70
58	9,401	4,612	179	4,790	428	5,219	53
59	4,730	4,671	120	4,790	428	5,219	35
60	0	4,730	60	4,790	428	5,219	18
Total		200,000	87,428	287,428	25,695	313,123	25,791

Nota. Elaboración propia.

10.1.4 **Gastos Administrativos, Operativos y de Implementación.**

La tabla 52 muestra el pronóstico para los gastos de personal y administrativos.

Tabla 52
Gastos de personal y administrativos

Gastos de personal	2019	2020	2021	2022	2023
Docencia	228,000	232,560	237,211	241,955	246,795
Administración y gerencia	156,000	159,120	162,302	165,548	168,859
Seguimiento y monitoreo del proyecto	120,000	122,400	124,848	127,345	129,892
Total Personal	504,000	514,080	524,362	534,849	545,546
Gastos administrativos					
Transporte					
Luz	5,400	5,508	5,618	5,731	5,845
Agua	3,840	3,917	3,995	4,075	4,157
Teléfono e internet	5,400	5,508	5,618	5,731	5,845
Alquiler de sucursal de ventas	57,000	58,140	59,303	60,489	61,699
Celular	4,968	5,067	5,169	5,272	5,378
Contador	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473
Limpieza Publica	840	857	874	891	909
Seguridad	20,480	20,890	21,308	21,734	22,168
Limpieza	26,780	27,315	27,862	28,419	28,987
Total gastos administrativos	154,708	157,802	160,958	164,177	167,461
IGV Gastos administrativos	27,847	28,404	28,972	29,552	30,143
Total Gastos administrativos con IGV	182,555	186,206	189,931	193,729	197,604

La tabla 53 muestra los costos de la implementación de la estrategia señalada en el Capítulo XI – Implementación de la estrategia, no se incluyen los costos de inversión (véase estructura de inversiones en anexo 8).

Tabla 53
Costos de implementación de la estrategia (Años 1 al 5)

	2019	2020	2021	2022	2023
Prácticas de Publicidad y Penetración de Mercado					
Panel Publicitario (Meses de diciembre, enero, febrero)	32,175	32,819	33,475	34,144	
Pautas Publicitarias en Radio	7,000	7,140	7,283	7,428	
Stand en Centro Comercial	9,000	9,180	9,364	9,551	
Avisos Promocionales en Principales Avenidas	18,000	18,360	18,727	19,102	
Estudio de comparación de precios	3,200	3,264	3,329	3,396	3,464
Talleres de Orientación Vocacional					
Docente especializado en pedagogía y orientación vocacional	10,000	10,200	10,404	10,612	10,824
Convenios con centros de educación superior					
Logística, coordinación y firma de convenios	4,500	4,590	4,682	4,775	4,871
Capacitación en ferias de la Ugel					
Asignación de Presupuesto por proyectos de Interés	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Actualización del currículo de estudios	14,100	14,382	14,670	14,963	15,262
Talleres de mejora del servicio educativo					
Capacitadores	4,500	4,590	4,682	4,775	4,871
Convenios Interinstitucionales para certificación de docentes					
Identificación y preparación de propuestas	3,200	3,264	3,329	3,396	3,464
Contratar personal especializado en mantenimiento		30,000	30,600	31,212	31,836
Contratar Programador Web		51,600	1,224	1,248	1,273
Contratar Digitador		1,500	1,224	1,248	1,273
Encuestas de satisfacción semestral a alumnos y padres					
Instrumento de recolección de datos	900	918	936	955	974
Procesamiento de Datos	700	714	728	743	758
Certificación en soft-skills					
Docente y empresa consultora	14,100	14,382	14,670	14,963	15,262
Talleres de Balanced Scorecard y otras herramientas de gestión					
Empresa consultora	10,800	11,016	11,236	11,461	11,690
Clima organizacional					
Cursos estructurados e intervenciones de aprendizaje	13,800	14,076	14,358	14,645	14,938
Comunicación horizontal					
Coaching y mentoring para empleados	8,400	8,568	8,739	8,914	9,092
Total	157,375	243,623	196,781	200,717	133,101

Nota. Elaboración propia.

La tabla 54 muestra la inversión inicial a ser realizada como parte del proyecto:

Tabla 54
Inversión Inicial (Año 0)

Inversión Inicial	2018
Consultoría en gestión de procesos	366,000
Equipos de Hardware	28,200

Equipo Inmobiliario	20,591
Servidor	2,801
Compra de software y capacitación a encargados	14,500
Adquirir Software	14,500
Encuestas de satisfacción semestral a alumnos y padres	9,750
Total	417,592

10.1.5 Proyección del estado de resultados (sin estrategia y con estrategia).

En la tabla 55 se detalla el estado de resultados sin estrategia para el período 2019-2023, para simplificar el análisis se estima una variación de 2% en los gastos administrativos y gastos de venta año a año. Se observa que la utilidad operativa se reduce entre el 2019 y 2023 principalmente debido al incremento de la competencia directa (mencionada en el capítulo IV – Análisis Externo).

Tabla 55
Estado de Resultados sin Estrategia (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por enseñanza y matricula	899,200	908,800	918,400	931,200	940,800
Total ingresos	899,200	908,800	918,400	931,200	940,800
Cargas de Personal	-522,000	-532,440	-543,089	-553,951	-565,030
Servicios prestados por terceros	-150,628	-153,640	-156,713	-159,848	-163,044
Depreciación del ejercicio	-6,017	-6,017	-6,017	-6,017	-6,017
Utilidad Operativa	220,555	216,703	212,581	211,385	206,709
Gastos financieros					
Utilidad antes del impuesto	220,555	216,703	212,581	211,385	206,709
Impuesto a la renta	-65,064	-63,927	-62,711	-62,359	-60,979
Utilidad Neta	155,491	152,775	149,870	149,026	145,730

Nota. Elaboración propia

La tabla 56 detalla el estado de resultados con estrategia, los ingresos por enseñanza y matrícula tienen una tendencia positiva. También se observa un incremento en la utilidad neta, debido principalmente a la tasa de matrícula escolar y las nuevas instalaciones de la IEP. Asimismo, los gastos financieros van disminuyendo en cada año; debido a la estructura del préstamo, otorgado por la Caja Cusco (2018).

Tabla 56
Estado de Resultados con Estrategia (en soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por enseñanza y matricula	1,163,801	1,240,800	1,287,000	1,333,200	1,376,100
Total ingresos	1,163,801	1,240,800	1,287,000	1,333,200	1,376,100
Cargas de Personal	-504,000	-514,080	-524,362	-534,849	-545,546
Servicios prestados por terceros	-312,083	-401,425	-357,739	-364,894	-300,562
Depreciación del ejercicio	-46,409	-46,409	-46,409	-46,409	-46,409
Utilidad Operativa	301,309	278,886	358,490	387,048	483,583
Gastos financieros	-28,650	-23,912	-18,396	-11,974	-4,496
Utilidad antes del impuesto	272,659	254,974	340,094	375,074	479,087
Impuesto a la renta	-80,434	-75,217	-100,328	-110,647	-141,331
Utilidad Neta	192,224	179,757	239,766	264,427	337,756
Escudo Fiscal	8,452	7,054	5,427	3,532	1,326

Nota. Elaboración propia.

10.1.6 **Proyección del estado de situación**

Tabla 57
Estado de situación proyectado

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Activo					
Efectivo y equivalente de efectivo	209,798	192,593	247,086	265,325	331,176
Activo Inmovilizado	492,759	492,759	492,759	492,759	492,759
Depreciación Acumulada	46,409	92,819	139,228	185,637	232,047
Impuestos, gastos anticipados y otros activos	88,886	82,271	105,755	114,179	142,657
Total Activo	837,852	860,441	984,827	1,057,900	1,198,638
Pasivo					
Tributos por pagar	56,175	72,256	64,393	65,681	54,101
Remuneraciones y beneficios sociales por pagar	504,000	514,080	524,362	534,849	545,546
Obligaciones Financieras	62,625	62,625	62,625	62,625	62,625
Total Pasivo	622,800	648,961	651,379	663,154	662,272
Patrimonio					
Capital social	406,085	406,085	406,085	406,085	406,085
Resultado del ejercicio	-191,033	-194,605	-72,637	-11,340	130,282
Total patrimonio neto	215,053	211,480	333,448	394,746	536,367
Total pasivo y patrimonio	837,852	860,441	984,827	1,057,900	1,198,638

Nota. Elaboración propia.

10.1.7 **Proyección del Flujo de caja con y sin estrategia.**

Por último, se realiza la proyección del flujo de caja para la IEP con o sin estrategia. La tabla 58 muestra el flujo de Caja sin estrategia, el flujo es positivo durante los cinco años.

Tabla 58
Flujo de caja sin estrategia (en soles)

	2014	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por enseñanza y matricula		899,200	908,800	918,400	931,200	940,800
Servicios prestados por terceros		-150,628	-153,640	-156,713	-159,848	-163,044
Cargas de Personal		-522,000	-532,440	-543,089	-553,951	-565,030
Depreciación		-6,017	-6,017	-6,017	-6,017	-6,017
Beneficio antes de impuestos		220,555	216,703	212,581	211,385	206,709
Impuestos		-65,064	-63,927	-62,711	-62,359	-60,979
Depreciación		6,017	6,017	6,017	6,017	6,017
Flujo de Caja operativo		**161,508**	**158,792**	**155,887**	**155,043**	**151,747**
Flujo de Capital o Inversión						
Inversión de Activos Fijos	56,720					
Flujo de Capital o Inversión	-56,720					
Pago IGV		27,113	27,655	28,208	28,773	29,348
Flujo de Caja Económico	-56,720	**188,621**	**186,448**	**184,095**	**183,816**	**181,095**
Flujo de Caja Económico	-56,720	**188,621**	**186,448**	**184,095**	**183,816**	**181,095**

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 59 se presenta el flujo de caja con estrategia. Tanto el flujo de caja financiero como el flujo de caja económico muestran una tendencia al alza durante la implementación de la estrategia.

Tabla 59
Flujo de caja con estrategia (en soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por enseñanza y matrícula		1,163,801	1,240,800	1,287,000	1,333,200	1,376,100
Cargas de Personal		-504,000	-514,080	-524,362	-534,849	-545,546
Servicios prestados por terceros		-312,083	-401,425	-357,739	-364,894	-300,562
Depreciación		-46,409	-46,409	-46,409	-46,409	-46,409
Beneficio antes de impuestos		301,309	278,886	358,490	387,048	483,583
Impuestos		-88,886	-82,271	-105,755	-114,179	-142,657
Depreciación		46,409	46,409	46,409	46,409	46,409
Flujo de Caja operativo		258,832	243,024	299,145	319,278	387,335
Flujo de Capital o Inversión						

Inversión de Activos Fijos	492,759					
Inversión de Activos Intangibles	61,955					
Capital de Trabajo	51,372					
Flujo de Capital o Inversión	-606,085					
Flujo de Caja Económico	-606,085	258,832	243,024	299,145	319,278	387,335
Flujo del Servicio de la Deuda						
Préstamo	200,000					
Interes		-28,650	-23,912	-18,396	-11,974	-4,496
Amortizacion		-28,836	-33,573	-39,090	-45,512	-52,990
Escudo Fiscal		8,452	7,054	5,427	3,532	1,326
Flujo del Servicio de la Deuda	200,000	-49,034	-50,432	-52,059	-53,953	-56,159
Flujo de Caja Financiero	-406,085	209,798	192,593	247,086	265,325	331,176

Nota. Elaboración propia.

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

En la presente sección, se realiza la evaluación financiera del proyecto utilizando los indicadores del VANE, VANF, TIR y TIRE para conocer la rentabilidad. Se utiliza el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) para calcular el costo de oportunidad del capital (COK), el cual define la rentabilidad exigida por los accionistas.

Se identifica el sector al que pertenece la IEP Santiago Apóstol, según Damodaran (2018), la industria es Educación, con una beta apalancado de 1.15. El ratio deuda/patrimonio para este sector en EEUU es de 38.83%; Mientras que la Tax rate para el sector es de 8.24%. Con los tres datos; se desapalanca el Beta utilizando la fórmula de Hamada (1972). La beta obtenida es de 0.85. Posteriormente se realiza el reapalancamiento del Beta con los datos del Perú; de acuerdo a (SUNAT, 2018), el impuesto a la renta es de 29.5%. Utilizando los datos del estado de situación proyectado al 2019 se calcula el ratio Deuda Patrimonio.

Tabla 60
Cálculo del beta para el proyecto

Ítems	Valor

Beta sector educación EEUU	1.15
Ratio Deuda/Patrimonio EEUU	38.83%
Tax rate EEUU	8.24%
Beta desapalancada	0.85
Beta apalancada (datos Perú)	
Impuesto a la renta	29.5%
Ratio Deuda / Pasivo y Patrimonio	0.74
Ratio Patrimonio/ Pasivo y Patrimonio	0.26
Beta Apalancado	2.58

Nota. Elaboración propia.

Con los datos mencionados se calcula la beta del proyecto, siendo esta de 2.58. Con la beta del proyecto se procede a calcular el costo de oportunidad del capital utilizando el enfoque del CAPM, se utiliza el riesgo país para el 14 de mayo del 2018 (Ambito, 2018), el promedio de la inflación de los últimos cinco años en Perú y EE.UU. Banco Central de Reserva del Perú (2019), United States Department of Labor (2019), el promedio del rendimiento a 10 años de los Bonos del tesoro de EE.UU, y el promedio aritmético del retorno S&P500.

Tabla 61
Cálculo del CAPM

Ítems	Valor
Beta Apalancado	2.58
Tasa libre de riesgo (Promedio de rendimiento a 10 años) Bonos del tesoro	5.15%
Promedio aritmético de retorno S&P500	11.53%
Prima de riesgo	6.38%
Riesgo País (15.05.18)	1.28%
Inflación Perú	2.88%
Inflación EE.UU.	1.90%
COK Nominal EE.UU.	21.60%
COK Real EE.UU.	19.33%
COK Nominal Perú	23.49%
COK Real Perú	20.61%

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se calcula el Weighted Average Cost of Capital (WACC). De acuerdo con (Miles & Ezzell, 1980) se calcula con la siguiente formula, cuando la empresa se financia con deuda y patrimonio:

$$WACC = \frac{D}{D + P} K_d + \frac{P}{D + P} K_e * (1 - T)$$

Donde D es la deuda total, E es el patrimonio total de la empresa, T es la tasa de impuesto a la renta, K_d el costo de la deuda (la tasa de interés) y K_e el costo del capital; para nuestro caso es el COK.

Tabla 62
Cálculo del WACC

Ítems	Valor
Impuesto a la renta	29.5%
Ratio Deuda / Pasivo y Patrimonio	0.74
Ratio Patrimonio/ Pasivo y Patrimonio	0.26
Kd	16.43%
Ke	23.49%
WACC	14.64%

Nota. Elaboración propia.

Con el COK y el WACC, se procede a calcular los principales indicadores financieros en base al flujo de caja proyectado.

Tabla 63
Indicadores Financieros

Indicador Financiero	Valor
VANE	193,818
TIRE	36.96%
VANF	408,326
TIRF	48.26%

Nota. Elaboración propia.

Tanto el VANE como el VANF son positivos; con valores de 193,818 y 408,326 esto nos indica que los flujos actualizados al período actual son mayores que los costos de inversión inicial, el pago de la deuda y los costos operativos en ambos casos, sin embargo, el VANF es superior al VANE por el costo de la inversión inicial cuando no se accede a un préstamo. Por otro lado, la TIRE y TIRF son positivas y superiores al COK y WACC respectivamente. La TIRF es superior a la TIRE, indicando que el esquema de préstamo es el deseable, ya que permite cubrir los costos operativos el primer año; así como el costo de inversión.

El payback descontado, representa el tiempo que tarda en recuperarse la inversión, tomando en cuenta el año en los que se producen los flujos de caja. Asimismo, es adecuado para complementar el análisis financiero con los criterios rentabilidad VAN y TIR. La formula para calcular el payback es la siguiente:

$$Payback = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Donde:

a: Es el número del período anterior hasta recuperar el desembolso inicial

I_0: Es la inversión inicial del proyecto

b: Es la suma de los flujos hasta el final del período a

F_t: Es el valor del flujo de caja del año en el que se recupera la inversión

Tabla 64
Payback descontado

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de caja	-606,085	258,832	243,024	299,145	319,278	387,335
Flujo de caja descontado		225,778	184,916	198,550	184,850	195,614
Flujo de caja acumulado	-606,085	-380,308	-195,392	3,158	188,008	383,623
Período de recupero:	3.98	años				

Nota. Elaboración propia.

Se tiene que el período de recuperación del capital es de 3.98 años (tabla 59); se calculó descontando los flujos en base al WACC, posteriormente se halla el flujo de caja acumulado, así obteniendo el período de recupero.

10.2 Análisis de riesgo

10.2.1 Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos permitirá conocer la cantidad de matriculados y el nivel de ingresos que se necesita para no incurrir en pérdidas ni ganancias. Para ello, se calculan los gastos administrativos, de operación, de venta y financieros; es decir, los costos fijos y se divide entre el ingreso obtenido anualmente por alumno (3,200 soles). Obteniendo la cantidad de equilibrio. (ver Tabla 65)

Tabla 65
Estimación de punto de equilibrio (soles y cantidades)

	2019	2020	2021	2022	2023
Costo fijo					
Cargas de Personal	-492,000	-501,840	-511,877	-522,114	-532,557
Servicios prestados por terceros	-80,469	-91,386	-93,214	-107,972	-167,461
Gastos financieros	-54,605	-41,105	-31,623	-20,583	-7,729
Total	301,309	278,886	358,490	387,048	483,583
Punto de Equilibrio en S/					
Total Ventas (soles)	301,309	278,886	358,490	387,048	483,583
Punto de Equilibrio - Q					
Matrícula + Mensualidad	91	85	109	117	147

Nota. Elaboración propia.

10.2.2 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permitirá conocer la influencia sobre el TIR y VAN (variables de salida) al aumentar o disminuir el precio de la mensualidad, los costos fijos y la demanda de alumnado en el colegio (variables de entrada). Estas variables varían en diferentes porcentajes para realizar el análisis de sensibilidad (ver Tablas 66). Las variables de salida son el VAN económico (VANE), la tasa interna de retorno económico (TIRE), el VAN financiero (VANF) y la tasa interna de retorno financiero (TIRF), que ayudaran a medir cuánto afecta las variables de entrada al proyecto.

Tabla 66

Análisis de sensibilidad Unidimensional

	Precio	Demanda	Costos
% Variación	-13.37	-15.68	19.43
VANE	-333,832	-340,358	-345,701
TIRE	13.4%	13.4%	13.4%
VANF	0	0	0
TIRF	15.1%	15.1%	15.1%

Nota. Elaboración propia.

Del análisis unidimensional se observa que el VAN Financiero se vuelve 0 cuando el precio de la matrícula disminuye en 13.37%, cuando la demanda disminuye en 15.68% o cuando el costo del proyecto se incrementa en 19.43%.

10.2.3 Mitigación del riesgo

Luego de identificar y analizar las posibles situaciones de riesgo del proyecto tomando como herramienta el análisis de sensibilidad, se concluye que las variables "precio de la mensualidad" y "cantidad demandada" representan un riesgo para el proyecto debido a su alta sensibilidad, siendo la situación más riesgosa la disminución del precio de la mensualidad. Se utiliza el análisis FODA junto a las variables identificadas en el capítulo XIII – Elaboración de la Estrategia. Se consideran dos variables para evaluar el nivel de riesgo. La primera es la probabilidad, que determina el nivel de ocurrencia de riesgo; la segunda es el impacto, que determina la importancia de los indicadores financieros de la IE Santiago Apóstol; ambas categorías son categóricas y se evalúan con una puntuación del 1 al 5. Finalmente, el nivel de riesgo se halla con la formula $Nivel\ de\ Riesgo = Probabilidad * Impacto$. El nivel de riesgo tiene una puntuación del 1 al 4: Bajo, Moderado, Alto y Extremo. La tabla 67 muestra las puntuaciones para los riesgos identificados.

Tabla 67

Matriz de riesgos

Riesgos Identificados	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Transición de docentes a la carrera pública magisterial	4	4	Extremo
Crecimiento de la oferta privada escolarizada (colegios y academias pre-universitarias) y no escolarizada	3	2	Moderado
Reducción del nivel de ingresos de los padres	2	4	Moderado
Falta de estrategias de Marketing y publicidad	1	3	Bajo
Reducción en la tasa de crecimiento de la población en edad escolar	2	2	Bajo
Tendencia a la baja en el crecimiento mundial (EE.UU, China y Europa)	3	3	Moderado
Crecimiento de la incidencia de trabajo infantil	2	4	Moderado
Obsolescencia tecnológica de los materiales de computación	4	2	Moderado
Reducción en la tasa de crecimiento del PBI Peruano	3	2	Moderado
Reacción de la competencia invirtiendo en publicidad.	4	3	Alto

Nota. Elaboración propia.

Una de las variables con nivel de riesgo extremo se identifica a la transición de docentes a la carrera pública magisterial, debido principalmente a la Ley de Reforma Magisterial, que incorpora beneficios sociales, mejora de las remuneraciones y plazas para la carrera pública magisterial. Esta es la única variable que influirá significativamente en la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, una variable tiene el riesgo alto es la reacción de la competencia invirtiendo en publicidad. Se espera que los colegios privados respondan de esta manera ante el proyecto y la construcción del nuevo local en general. Por último, entre las variables con riesgo moderado se tiene al crecimiento de la oferta privada escolarizada, la reducción del nivel de ingresos de los padres, la tendencia a la baja en el crecimiento mundial, la obsolescencia tecnológica de los materiales de computación y la reducción en la tasa de crecimiento del PBI peruano.

Tabla 68

Matriz de mitigaciones

	Creación de una base de datos para reconocer el perfil del consumidor.	Implementación de una estrategia de marketing agresiva.	Crear un programa de fidelización del cliente	Campaña publicitaria masiva en diferentes medios de comunicación y redes sociales.	Becas para alumnos destacados.	Ofertas en mensualidades para alumnos con vínculo de hermanos.	Ofrecer talleres modelo gratuitos durante el primer trimestre para demostrar la calidad educativa.
Crecimiento de la oferta privada escolarizada (colegios y academias pre-universitarias) y no escolarizada			X		X		
Reducción del nivel de ingresos de los padres	X						X
Falta de estrategias de Marketing y publicidad		X	X	X			X
Reducción en la tasa de crecimiento de la población en edad escolar	X	X		X			
Tendencia a la baja en el crecimiento mundial (EE.UU, China y Europa)	X				X	X	X
Crecimiento de la incidencia de trabajo infantil					X		X
Reducción en la tasa de crecimiento del PBI Peruano		X			X		
Reacción de la competencia invirtiendo en publicidad.		X	X	X			

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se han llegado a las siguientes conclusiones al diseñar el plan estratégico para la IEP Santiago Apóstol:

1) La IEP Santiago Apóstol ha identificado que responde de manera regular a las oportunidades y amenazas en lo que respecta a los factores externos; sin embargo, no se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.
2) La IEP Santiago Apóstol tiene una posición interna desfavorable; porque no posee una ventaja competitiva que le permita afrontar los desafíos de su industria.
3) Se han planteado dos estrategias para la IEP Santiago Apóstol, para mejorar la eficacia, eficiencia con la formulación de una estrategia principal: “mejorar los procesos internos de la IEP optimizando la distribución de costos y gastos” y como estrategia contingente “Adicionar al currículo vigente talleres extra curriculares de acuerdo a los intereses particulares del estudiante, con el fin de desarrollar nuevos productos que generen mayores ingresos”.
4) La implementación del plan estratégico es viable, debido a que el VANE y VANF muestran resultados positivos con S/ 193,818 y S/ 408,326 respectivamente; los indicadores de la TIRE y TIRF tienen valores superiores al COK Y WACC respectivamente, con 36.96%y 48.26%

.

RECOMENDACIONES

1) La IEP Santiago Apóstol debe de tomar en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo, para así poder minimizar los efectos negativos y maximizar las oportunidades presentadas a la institución.
2) La IEP Santiago Apóstol al reconocer sus fortalezas y debilidades del análisis interno y al aplicar las estrategias internas planteadas, desarrollará ventajas para hacer frente a la competencia.
3) Se recomienda que la IEP Santiago Apóstol considere la implementación de las estrategias planteadas para ganar una mayor representatividad en el distrito de Santiago, a través de la diferenciación del servicio educativo ofrecido a los estudiantes.
4) Se recomienda implementar el plan estratégico ya que los indicadores financieros tienen resultados positivos, demostrando su viabilidad; asimismo, se logrará una mejor posición competitiva en el mercado educativo del distrito de Santiago e incremento de la rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Ambito. (14 de Mayo de 2018). *Riesgo pais para el Perú*. Obtenido de Ambito.com: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13

APEIM. (15 de Julio de 2018). *Niveles Socioeconomicos 2018.* Obtenido de Asociación Peruana de Investigación de Mercados: http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Aprender Mejor - Políticas Públicas para el desarrollo de habilidades.* Washington D.C.: Biblioteca Felipe Herrera.

C. Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo.* Buenos Aires: Granica.

Caja Cusco. (15 de Julio de 2018). *Simultador de Créditos*. Obtenido de Caja Cusco Web Site: https://zonasegura.cmac-cusco.com.pe/simuladorweb/fmSimuladorCredito.aspx

Daft, R. L. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional.* Santa Fe, Mexico DF: Cengage Learning Editores SA de CV.

Damodaran, A. (14 de Mayo de 2018). *Implied Equity Risk Premium* . Obtenido de Damoradan Online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estrátegica.* Ciudad de México: Pearson Educación de México.

ESCALE. (15 de Julio de 2018). *Resultados de la Evaluaci´on Censal de Estudiantes - ECE 2016.* Obtenido de Sitio Web del Ministerio de Educación: http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Descargar-presentaci%C3%B3n-Cusco.pdf

Hamada, R. (1972). The Effect of the Firm's Capital Structure on the Systematic Risk of Common Stocks. *The Journal of Finance*, 435-452.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2014). *Strategic Management: An Integrated Approach.* Boston: Houghton Mifflin Company.

INEI. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.* Obtenido de Sitio Web del Instituto Nacional de Estadística e Informática: http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/

Johnson, G. S. (2006). *Direccion Estrategica.* Madrid: Pearson Educación.

Jopen, G., Gomez, W., & Olivera, H. (2014). *Sistema Educativo Peruano: Balance y Agenda Pendiente.* Lima: Documento de Trabajo 379 - Departamento de Economía PUCP.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.* Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.

Luque, A., Barrientos, S., & Pérez, I. (2017). La Educación Peruana y el Desarrollo Sostenible. *Ciencia & Desarrollo n.° 8*, 44-48.

Martinez, E., C., Ledesma, J. S., & Russo, A. O. (2014). Modelos de cálculo de las betas a aplicar en el Capital Asset Pricing Model. *Estudios Gerenciales*, 200-208.

Miles, J. A., & Ezzell, J. R. (1980). The Weighted Average Cost of Capital, Perfect Capital Markets, and Project Life: A Clarification. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 719-730.

Ministerio de Educación. (2016). *Plan Nacional de Educación Ambiental 2017-2022.* Lima: Nacional.

Ministerio de Educacion. (23 de Mayo de 2018). *ESCALE Tendencias 2016*. Obtenido de ESCALE: http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016

Pearce, J. (1982). Problems facing first-time managers. *Human Resource Management Volume 21*, 35-38.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy . *Harvard Business Review*, 137-145.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Bussiness Review*, 25-30.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: DC 3R Editores.

SUNAT. (14 de Mayo de 2018). *Acerca del Impuesto a la Renta*. Obtenido de SUNAT: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/index.html

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica.* Ciudad de México: McGraw Hill.

UNESCO. (2017). *Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada.* Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

W., P. M. (2014). *Global Strategy* (Onceava ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1

Procedimiento Autorización de Apertura Institución Educativa

Según el nuevo Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva de la Ley 26549 Ley de los Centros Educativos Privados en sus artículos 4,5 y 6 nos hablan del procedimiento que debe seguir la empresa que desea acceder a la autorización de funcionamiento de su Centro Educativo debiendo presentar una solicitud escrita con copia digital hasta el último día hábil del mes de octubre del año anterior a la apertura. La solicitud debe contener lo siguiente:

a. Nombre o Razón Social e identificación del propietario o promotor, incluyendo el número de su Registro Único del Contribuyente (RUC).

b. Nombre propuesto para la Institución educativa.

c. Nombre del director.

d. Integrantes del Comité Directivo de ser el caso y número de personal docente y administrativo.

e. Información sobre los niveles y modalidades que atenderá la Institución educativa.

f. Fecha prevista para el inicio de las actividades académicas, periodicidad y término del año escolar en el marco de la calendarización flexible y el cumplimiento del mínimo de horas de trabajo pedagógico. El inicio de la forma escolarizada debe coincidir con el inicio del próximo año lectivo establecido a nivel nacional y/o regional según corresponda.

g. Número probable de alumnos y secciones que funcionarán al inicio del servicio educativo.

h. Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Centro (PCC) conforme a las normas específicas, sobre la base del Diseño Curricular Nacional y su diversificación correspondiente y el Reglamento Interno (RI).

i. Inventario de mobiliario escolar, material educativo pertinente, equipos y bienes con que contará la Institución educativa al iniciar sus actividades.

j. Plano de ubicación de la Institución educativa por crearse.

k. Plano de distribución del local que ocupará la Institución educativa, acompañado del respectivo informe sobre la idoneidad de las instalaciones en relación al número previsto de alumnos, suscrito por un Arquitecto o Ingeniero Civil colegiado, así como el informe de Defensa Civil.

l. Copia del título de propiedad del terreno o local o copia del contrato de alquiler del local que ocupará la Institución educativa.

Anexo 2

Encuesta para padres de familia de la Institución Educativa Santiago Apóstol del distrito de Santiago-Cusco

Estimado Padre/Madre de Familia:

A continuación, encontrará algunas preguntas sobre la Institución Educativa en la que estudia(n) su(s) hijo(s) o hija(s).

Le pedimos que responda con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Se trata de recoger información sobre el colegio, para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en la IEP Santiago Apóstol del Distrito de Santiago.

Debe marcar la escala 1 calificación baja al 5 calificación alta en todas las opciones de las preguntas.

1. Como es la calidad de servicio respecto a la enseñanza que reciben sus hijos (as);

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

2. Los costes respecto al derecho de enseñanza son accesibles para la educación de sus hijos (as);

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

3. El material de enseñanza que utilizan los docentes en la formación de sus hijos (as) es;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

4. Los docentes que enseñan en la IEP Santiago Apóstol tienen una formación y capacitación;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

5. Considera que la puntualidad en el inicio y finalización de las clases es;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

6. Como considera la disciplina de los docentes y trabajadores administrativos en la IEP Santiago Apóstol;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

7. Como considera el aula (infraestructura) donde recibe enseñanza su hijo(a);

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

8. El mobiliario educativo que utiliza su hijo(a) es;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

9. Las vacantes que oferta la IEP Santiago Apóstol es;

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

Anexo 3

Tabulación de la encuesta para padres de familia de las instituciones educativas privadas del distrito de Santiago-Cusco

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PADRES DE FAMILIA
TAMAÑO DE LA MUESTRA : 100 PADRES DE FAMILIA

AÑO DE APLICACIÓN 2017

CALIFICACIÓN PREGUNTAS DEL 1 AL 9

5	Excelente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

Preguntas / Numero de encuesta	Como es la calidad de servicio respecto a la enseñanza que reciben sus hijos (as);	Los costes respecto al derecho de enseñanza son accesibles para la educación de sus hijos (as);	El material de enseñanza que utilizan los docentes en la formación de sus hijos (as) es;	Los docentes que enseñan en la IEP Santiago Apóstol tienen una formación y capacitación;	Considera que la puntualidad en el inicio y finalización de las clases es;	Como considera la disciplina de los docentes y trabajadores administrativos en la IEP Santiago Apóstol;	Como considera el aula (infraestructura) donde recibe enseñanza su hijo(a)	El mobiliario educativo que utiliza su hijo(a) es;	Las vacantes que oferta la IEP Santiago Apóstol es;
1	4	3	5	3	3	3	3	4	3
2	5	3	5	4	3	5	3	3	2
3	4	3	5	3	3	3	3	4	3

4	4	3	5	4	3	4	3	3	2
5	4	3	5	5	3	3	3	3	2
6	4	3	5	5	3	3	3	3	2
7	4	3	5	4	3	3	3	3	2
8	4	4	5	3	3	3	3	3	2
9	4	4	4	4	3	3	3	3	2
10	4	4	5	4	3	3	3	4	2
11	4	4	4	4	3	3	4	4	2
12	5	4	4	3	3	3	3	2	1
13	4	4	5	5	3	3	3	2	2
14	4	4	4	3	4	4	3	3	2
15	5	4	4	3	4	4	3	3	2
16	4	4	4	3	3	4	2	3	2
17	4	3	4	4	3	4	3	3	2
18	4	3	5	5	3	4	3	3	3
19	4	3	5	5	3	3	3	3	2
20	4	3	5	5	3	3	3	3	2
21	4	3	3	4	3	3	3	3	2
22	4	3	3	5	4	4	3	3	1
23	4	4	3	5	3	4	3	3	2
24	5	3	5	4	3	4	3	3	2
25	5	3	5	4	3	3	3	4	2
26	5	3	5	4	3	4	3	4	2
27	5	3	3	4	3	3	3	4	2
28	4	3	5	5	4	4	3	4	3
29	4	3	5	5	4	5	3	4	3
30	5	3	3	4	4	4	3	4	3

31	5	3	3	4	4	4	3	4	3
32	4	3	3	4	3	4	3	4	3
33	4	3	3	5	4	4	3	3	3
34	4	3	5	5	4	4	3	4	3
35	4	3	5	4	3	4	3	3	2
36	4	3	4	4	3	4	3	3	1
37	4	4	4	5	3	4	3	3	2
38	4	4	5	4	3	4	3	3	2
39	3	3	4	3	3	3	3	3	2
40	3	3	5	3	3	3	3	4	3
41	3	3	5	4	3	3	3	3	2
42	3	4	4	4	3	3	3	4	2
43	3	4	4	4	3	3	2	3	2
44	4	4	4	4	3	3	2	3	2
45	3	4	4	4	4	4	3	4	3
46	3	4	5	4	3	4	2	3	2
47	3	5	5	5	3	4	2	3	2
48	3	3	4	5	3	4	3	3	1
49	4	3	3	5	3	3	3	3	3
50	4	3	5	4	3	3	3	3	3
51	4	3	5	4	3	3	3	3	3
52	3	3	5	4	3	3	3	3	3
53	4	3	5	4	3	3	3	3	3
54	3	3	4	4	3	3	3	4	3
55	4	4	5	4	3	3	3	4	3
56	5	3	4	3	3	3	3	4	3
57	3	3	4	4	4	4	3	4	3

58	3	3	5	4	4	4	3	3	2
59	3	3	4	4	3	3	2	2	1
60	5	3	5	5	3	4	3	3	2
61	4	3	4	4	3	4	3	3	2
62	4	3	5	4	3	4	3	3	2
63	4	3	5	3	3	3	2	2	1
64	4	3	4	4	3	3	3	3	2
65	4	3	4	4	3	4	3	3	2
66	4	4	4	5	3	4	3	3	3
67	4	3	4	4	4	4	3	3	2
68	3	4	4	4	4	4	3	3	2
69	3	3	3	4	3	4	2	2	1
70	3	3	3	5	3	4	2	2	2
71	3	4	5	5	4	4	3	3	3
72	3	4	4	4	3	4	2	3	2
73	3	3	4	5	3	4	3	3	2
74	3	3	4	3	3	4	3	3	2
75	3	3	4	3	3	4	2	3	2
76	3	3	4	3	3	4	2	3	2
77	3	3	4	3	4	4	3	3	3
78	3	3	5	4	3	3	2	3	2
79	3	3	3	4	3	4	2	3	2
80	3	3	4	4	4	4	3	2	2
81	3	3	4	3	3	3	3	2	1
82	3	3	5	4	4	4	2	2	2
83	3	3	5	4	3	4	2	2	1
84	3	3	4	4	4	4	2	2	2

85	3	3	4	5	3	4	3	2	2
86	4	3	4	4	4	4	3	2	2
87	3	3	5	4	4	5	3	2	2
88	3	3	4	3	4	4	3	2	2
89	3	3	4	3	4	4	4	2	2
90	4	3	5	4	4	4	4	2	2
91	4	3	5	4	4	5	3	2	1
92	4	3	4	4	4	4	3	2	2
93	4	3	4	3	3	4	3	2	2
94	4	3	5	3	3	4	3	3	2
95	4	3	5	4	4	4	3	3	2
96	4	3	5	3	3	5	3	3	2
97	5	3	4	3	3	3	3	3	2
98	4	3	4	4	4	3	3	2	2
99	4	3	4	4	4	4	3	2	3
100	5	3	4	4	3	3	3	2	3

Anexo 4

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como fin conocer su opinión del clima y cultura organizacional en su institución educativa para un trabajo de investigación. Esta encuesta es anónima y su opinión será preservada.

N°	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4
1	Mi jefe me indica con claridad los resultados que espera de mi trabajo				
2	Estoy informado de los acontecimientos importantes relacionados al colegio.				
3	Existe coordinación eficaz con las demás áreas para cumplir mis metas oportunamente				
4	Puedo iniciar una conversación con mi jefe fácilmente				
5	En mi área se conoce la visión del colegio y sabemos cómo actuar para hacerla realidad.				
6	Conozco cuáles son los valores que se practican en la organización				
7	Las actividades que realizo son las que corresponden a mi puesto de trabajo				
8	Las metas y estrategias de la empresa son conocidas por todos				
9	Mi trabajo es importante para la institución.				
10	Puedo hacer uso de mis habilidades en esta organización				
11	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.				
12	Participo en capacitaciones organizadas por la institución para desarrollarme como profesional				
13	Considero que mi remuneración está acorde al trabajo que realizo				
14	Mi trabajo permite que tenga un balance entre mi vida personal y laboral.				
15	Me tratan bien, sin importar mis condiciones socio económicas				
16	La empresa me ofrece beneficios adicionales a los de ley.				

17	Siento que puedo contar con el apoyo de mis colegas.				
18	Mi jefe trata a su equipo sin preferencias.				
19	El colegio me brinda las herramientas para cumplir con los resultados que me pide				
20	Mi jefe me permite participar en decisiones importantes.				

Anexo 5

Tabulación de encuesta de clima laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIMA LABORAL
TAMAÑO DE LA MUESTRA : 25 Colaboradores
AÑO DE APLICACIÓN 2017

CALIFICACIÓN PREGUNTAS DEL 1 AL 9

4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Preguntas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
7	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
8	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3
9	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	2

10	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
11	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
15	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
16	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	1
17	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	2	2	3	1
19	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	2
20	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2
22	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
24	4	4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4
25	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4

Anexo 6

FOCUS GROUP CLIENTES

Consideraciones para el Focus Group.

Muestra:

Se consideró dos muestras para el desarrollo del Focus Group:

- Primer grupo: Los participantes son los padres de familia de la IEP Santiago Apóstol, pertenecen al nivel socioeconómico C y D.
- Segundo grupo: Los participantes son los alumnos de la IEP IEP Santiago Apóstol.

Metodología:

Estudio cualitativo para conocer el nivel de satisfacción de los padres de familia.

Participantes:

Conformado por 10 participantes por cada grupo:

- 10 padres de familia del nivel primaria y secundaria; 8 residen en el distrito de Santiago y 2 en el distrito de Cusco.
  Se consideró padres de familia que sepan acerca de la institución educativa, tomando en cuenta que el 100 % de sus hijos son alumnos regulares (4 años promedio), de este modo están familiarizados con el servicio la IEP.

- 10 alumnos: 7 alumnos del nivel secundaria y 3 alumnos del nivel primaria.

FOCUS GROUP IEP SANTIAGO APOSTOL: PADRES DE FAMILIA

El presente debate tiene fines académicos para identificar cuáles son las preferencias y expectativas de los clientes de la Institución Educativa Santiago Apóstol.

Se realizará una serie de preguntas relacionadas al servicio actual de la institución educativa con el propósito de conocer la opinión de los padres de familia o estudiantes.

Factores claves para la institución educativa	Preguntas : Focus Group	Respuestas: Focus Group
Servicio	¿Qué opinan respecto al servicio educativo de Santiago Apóstol?	7 participantes consideran que el servicio de Santiago Apóstol es favorable para sus hijos, tomando en cuenta la preocupación de la promotora, el director y los docentes para educar a los niños y jóvenes. 3 participantes consideraron que el servicio les parece aceptable y que se podría mejorar con espacios físicos más amplios para los alumnos.
	¿Santiago Apóstol escucha y atiende al desarrollo personal de su hijo?	todos consideran que la institución educativa apoya al desarrollo personal de sus hijos, sobre todo por el seguimiento de los tutores de cada sección y la asesoría del departamento de Psicología
	¿Santiago Apóstol le comunica asuntos de importancia relacionados a la educación de su hijo?	Todos toman en cuenta la importancia de la comunicación de los tutores de sección cuando notifican las actividades y/o contingencias que podrían darse con los alumnos. Asimismo, valoran que en situaciones de importancia la promotora o el director se ponen en contacto mediante una llamada telefónica.
	En caso de que la IEP ofrezca tutorías y/o cursos extra curriculares que sean de interés para desarrollar las habilidades de sus hijos , ¿matricularían a sus hijos?	Todos respondieron que si están de acuerdo, ya que por lo general sus hijos asisten únicamente a academias en temporada de vacaciones y ofrecer cursos de acuerdo a los intereses de cada estudiante facilitaría el desarrollo de sus capacidades
Precio	¿Cómo considera la mensualidad que paga por la educación de su hijo en la IEP Santiago Apóstol?	9 participantes consideran que el precio de la mensualidad es justo y está acorde al servicio que la IEP ofrece. 1 participante indicó que la mensualidad se mantuvo estable por varios años

Docentes	¿Cómo considera la labor de los docentes de la IEP Santiago Apóstol?	Todos indicaron que los docentes se interesan por la enseñanza de sus hijos. Recalcando la importancia de contar con maestros que sepan orientar a los niños y jóvenes con valores y con experiencia
	¿Por qué es importante que los docentes de la institución educativa sean profesionales con experiencia?	Todos indicaron que están satisfechos porque conocen a los docentes, 9 participantes conocen la labor de los docentes desde el ingreso de sus hijos a la IEP
Material de enseñanza	¿Su hijo recibe el material de aprendizaje para aprender satisfactoriamente?	7 participantes conocen acerca de cuáles son los materiales de enseñanza (libros y páginas web) que sus hijos reciben por parte de los docentes y manifestaron su conformidad
Formación y ética	¿Considera que Santiago Apóstol incluye en la educación de su hijo la formación la enseñanza de valores?	Todos afirmaron que la IEP considera la formación de valores para sus hijos
	¿Cuáles son los principales valores que su hijo aprende dentro de la IEP Santiago Apóstol?	6 participantes mencionaron que la disciplina es un valor que imparte Santiago Apóstol. 4 participantes mencionaron la relevancia de la puntualidad
Infraestructura y mobiliario	¿Qué opina sobre la infraestructura de Santiago Apóstol?	5 participantes mencionaron que las instalaciones son adecuadas, para la cantidad de alumnado. El resto de participantes indicó que sería importante contar con un local más amplio. También se mencionó que la ubicación del colegio es muy favorable por estar situado en una zona céntrica
	¿Qué opina sobre la cantidad de aulas?	todos los participantes manifestaron su conformidad con las aulas , tomando en cuenta la cantidad de alumnos por aula
	¿ Qué opina sobre las carpetas, pizarras y demás materiales de Santiago Apóstol?	8 participantes indicaron que el mobiliario está en condiciones óptimas, 2 participantes sugirieron la renovación de carpetas

FOCUS GROUP IEP SANTIAGO APOSTOL: ALUMNOS.

Factores claves para la institución educativa	Preguntas : Focus Group	Respuestas: Focus Group
Servicio	¿Qué opinan respecto al servicio educativo de Santiago Apóstol?	todos los participantes consideran que el servicio de Santiago Apóstol satisface sus necesidades, asimismo mencionaron de que la IEP vela por sus intereses y son escuchados por sus tutores
	¿Santiago Apóstol escucha y atiende sus necesidades como alumno?	todos respondieron que si se sienten escuchados y que valoran el apoyo del actual psicólogo por tener la facilidad de poder conversar con él cuando lo necesitan
	¿Santiago Apóstol comunica sobre asuntos importantes durante el año escolar?	todos los participantes indicaron que, si existe comunicación por parte del director todas las mañanas, así como por los tutores de clase y los docentes. Dos participantes dieron una sugerencia de tener un buzón para dar sus opiniones e inquietudes
	¿qué ventajas obtienen de estudiar en Santiago Apóstol?	7 participantes indicaron que una ventaja importante es que Santiago Apóstol tiene reconocimiento en el distrito de Santiago y se sienten identificados con su centro de estudios. 3 participantes indicaron que Santiago Apóstol les forma con educación basada en la práctica de compañerismo, solidaridad y puntualidad

	¿Considera importante que Santiago Apóstol le ofrezca talleres extras? ¿qué talleres estarían acorde a su interés?	todos los participantes manifestaron su interés por llevar cursos extra curriculares. 5 participantes indicaron que les interesa actividades artísticas como la danza folclórica , 2 participantes mencionaron su interés por la práctica de deporte; 2 participantes indicaron que les gustaría aprender a tocar un instrumento musical y un participante mencionó su interés por aprender gastronomía
Docentes	¿Cómo considera la labor de los docentes de Santiago Apóstol?	todos los participantes consideran la buena predisposición para consultar con sus docentes, cada docente encargado de su materia conoce sobre los temas que enseña y brindan su ayuda cuando tienen dudas durante las clases
	¿qué cualidades valora en los docentes de Santiago Apóstol?	6 participantes comentaron que los docentes son exigentes con la disciplina y orden, 3 participantes mencionaron la disponibilidad de sus docentes para ser escuchados
Formación y ética	¿Cuáles son los principales valores que aprende dentro de la IEP Santiago Apóstol?	el valor mencionado por todos fue la puntualidad, 6 participantes mencionaron la disciplina y 4 consideraron la vocación de estudio
Infraestructura y mobiliario	¿Qué opina sobre la infraestructura de Santiago Apóstol?	todos los participantes mencionaron que se sentirían más a gusto con un espacio físico más amplio para poder realizar deporte y ocio durante los recesos
	¿Qué opina sobre la cantidad de aulas?	8 participantes mencionaron que las aulas son exactas para la cantidad de alumnos por sección, 2 participantes indicaron que sería ideal tener aulas más grandes para poder

		realizar dinámicas durante las clases
	¿ Qué opina sobre las carpetas, pizarras y demás materiales de Santiago Apóstol?	todos los participantes indicaron sentirse cómodos con sus carpetas y con las pizarras que usan sus docentes. Asimismo dieron una sugerencia de comprar más computadoras para aprender en el laboratorio de informática

Anexo 7

Beneficios Tributarios

BENEFICIOS TRIBUTARIOS APLICABLES A LAS ENTIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES		
Impuesto a la Renta	Exoneración	Sólo se encontrarán exoneradas aquellas entidades educativas particulares que se constituyan como asociaciones o fundaciones y cumplan con los requisitos establecidos en el Art. 19° de la LIR.
	Crédito Tributario por Reinversión de Rentas	Beneficio otorgado a las instituciones educativas que reinviertan total o parcialmente su renta en sí mismas, o en otras instituciones educativas particulares constituidas en el país, el mismo que consiste en un crédito aplicable contra el Impuesto a la Renta, equivalente al 29.5% del monto efectivamente invertido en la ejecución de un Programa de Reinversión, según lo indicado en el Art. 13° del Decreto Legislativo 882.
Impuesto General a las Ventas	Inafectación	Las entidades educativas se encuentran infectas al pago del IGV y de Derechos Arancelarios por las operaciones de transferencia o importación de bienes y prestación de servicios que efectúen para sus fines propios, mediante Decreto Supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Educación se aprobará la relación de bienes y servicios que gocen de dicha inafectación.
Impuesto a las transacciones financieras	Exoneración	Se exoneran de la aplicación del ITF la acreditación o débito en las cuentas de las universidades y centros educativos, siempre que los fondos de las regidas cuentas se destinen a sus fines propios.
Impuesto Temporal a los activos netos	Exoneración	Se establece entre los sujetos exceptuados de declarar el ITAN a las instituciones educativas particulares, excluidas las academias de preparación para el ingreso a las universidades o a otras instituciones de formación de nivel superior, así como, a las entidades inafectas o exoneradas del impuesto a la renta y personas generadoras de rentas de tercera categoría exoneradas o inafectas del impuesto a la recta de manera expresa.

Nota. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/1_758_05677.pdf. Revista "Actualidad Empresarial N°

Anexo 8

Estructura de Inversiones

INVERSIONES	INVERSIONES SIN IGV	IGV (18%)	INVERSIONES CON IGV	CAPITAL PROPIO	DEUDA
ACTIVO FIJO TANGIBLE	741,592	133,487	875,079		
ACTIVO FIJO INTANGIBLE	52,504	9,451	61,955		
CAPITAL DE TRABAJO	45,442		45,442		
TOTAL				638,675	343,800

Anexo 9

NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO

Año 2017

SANTIAGO: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2017

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	175	106	69	166	9	97	9	69	-
Básica Regular	161	102	59	152	9	93	9	59	-
Inicial	108	74	34	102	6	68	6	34	-
Primaria	34	20	14	31	3	17	3	14	-
Secundaria	19	8	11	19	-	8	-	11	-

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

año 2016

SANTIAGO: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2016

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**174**	**105**	**69**	**164**	**10**	**95**	**10**	**69**	**-**
Básica Regular	**157**	**101**	**56**	**147**	**10**	**91**	**10**	**56**	**-**
Inicial	105	73	32	98	7	66	7	32	-
Primaria	34	20	14	31	3	17	3	14	-
Secundaria	18	8	10	18	-	8	-	10	-

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

SANTIAGO 2015

SANTIAGO: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2015

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**177**	**109**	**68**	**164**	**13**	**96**	**13**	**68**	**-**
Básica Regular	**161**	**105**	**56**	**148**	**13**	**92**	**13**	**56**	**-**
Inicial	110	77	33	100	10	67	10	33	-
Primaria	33	20	13	30	3	17	3	13	-
Secundaria	18	8	10	18	-	8	-	10	-

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

año 2014

SANTIAGO: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2014

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	**180**	**113**	**67**	**169**	**11**	**102**	**11**	**67**	**-**
Básica Regular	**161**	**109**	**52**	**150**	**11**	**98**	**11**	**52**	**-**
Inicial	111	81	30	103	8	73	8	30	-
Primaria	33	20	13	30	3	17	3	13	-
Secundaria	17	8	9	17	-	8	-	9	-

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas.