



ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA EDUCATIVA
CARLOS WEISS SCHOOLS**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

MILENA CAYCHO CARBAJAL

KATHERINE MERCEDES TRUJILLO DE LA CRUZ

**Asesor:
José Chou Flores**

**Lima – Perú
2018**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
CADENA EDUCATIVA COLEGIO CARLOS WEISS**

Resumen Ejecutivo

La presente investigación abordó uno de los temas más importantes dentro de la actual coyuntura del país, la educación básica, es por ello que se elaboró un planeamiento estratégico para la implementación de la cadena educativa Carlos Weiss Schools, que tuvo como finalidad determinar los principales objetivos estratégicos, la estrategia elegida y sobre todo las iniciativas adoptadas para poder alcanzar los objetivos propuestos; con ello se permitió establecer el incremento de la participación de mercado no sólo para el nivel inicial en la provincia de Lambayeque sino adicionalmente en la educación primaria, en la cual se consideró un crecimiento paulatino conforme sean promovidos los alumnos a un siguiente año académico.

A efectos de evaluar la viabilidad del plan estratégico, se consideró la valoración a través de dos hemisferios, el cualitativo y el cuantitativo, en ese contexto, para el caso de la evaluación cualitativa, se debe precisar que, esta se realizó utilizando los criterios de: (a) consistencia, (b) concordancia, (c) viabilidad y (d) ventaja, siendo que, para el caso de la evaluación cuantitativa se tuvo que plantear el escenario sin estrategia versus el escenario con estrategia.

La presente tesis tuvo como origen las generalidades, mediante los antecedentes del macro entorno y de la empresa, seguido por la determinación del problema u oportunidad, continuando por el análisis de la misión, visión y valores del centro educativo, es así que, se realizó el análisis externo, el análisis de la industria y el análisis interno, para concluir realizando la formulación de los objetivos, seleccionar la estrategia, validar las iniciativas que deberán ser implementadas, teniendo como resultado la evaluación cualitativa y cuantitativa de la estrategia elegida.

Índice

Introducción	13
Capítulo I	16
1.Generalidades.....	16
1.1.Antecedentes.....	16
1.2.Determinación del problema u oportunidad	20
1.3.Justificación del Proyecto	22
1.4.Objetivos generales y específicos	22
1.5.Alcances y limitaciones de la investigación	23
Capítulo II.....	25
2.La Empresa	25
2.1.Antecedentes de la empresa.....	25
2.2.Descripción del negocio.....	26
2.3.Ciclo de vida del producto	28
2.4.Estructura organizacional de la empresa	30
2.5.Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria	35
Capítulo III.....	40
3.Formulación de la misión, visión y valores de la empresa	40
3.1.Visión.....	40
3.1.1.Visión actual de la empresa	40
3.1.2.Análisis de la visión actual	40
3.1.3.Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	42
3.1.4.Visión propuesta	45
3.2.Misión	45

3.2.1.Misión actual de la empresa.....	45
3.2.2.Análisis de la misión actual	46
3.2.3.Elementos de la misión propuesta para la empresa	48
3.2.4.Misión propuesta.....	51
3.3.Valores	51
3.3.1.Valores actuales de la empresa	51
3.3.2.Análisis de los valores actuales	52
3.3.3.Elementos de los valores propuestos para la empresa	53
3.3.4.Valores propuestos.....	53
3.4.Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa	53
Capítulo IV	56
4.Análisis Externo.....	56
4.1.Tendencias de las variables del entorno	56
4.1.1.Análisis Político-Gubernamental-Legal	56
4.1.2.Análisis Económico	59
4.1.3.Análisis Cultural	60
4.1.4.Análisis Tecnológico	62
4.1.5.Análisis Ecológico	62
4.2.Impacto en clientes/proveedores/empresa	68
4.3.Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	71
Capítulo V	74
5.Análisis de la Industria	78
5.1.Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	78
5.2.Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	85
5.2.1.Sustitutos.....	88

5.2.2.Potenciales	78
5.2.3.Clientes	98
5.2.4.Proveedores.....	102
5.2.5.Competencia en el mismo sector	105
5.3.Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	109
5.4.Análisis del Grado de atractividad de la industria	112
5.5.Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	112
Capítulo VI	116
6.Análisis Interno.....	116
6.1.Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	116
6.2.Indicadores de las actividades de la cadena de valor.....	120
6.3.Benchmarking de cada una de las actividades de la cadena de valor	121
6.4.Determinar las competencias de la empresa	124
6.5.Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa...	125
6.6.Matriz de Evaluación de los factores Internos EFI.....	127
Capítulo VII	131
7.Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	131
7.1.Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	132
7.1.1.Objetivos Estratégicos	132
7.1.2.Análisis de los objetivos estratégicos	133
7.2.Diseño y formulación de estrategias	136
7.2.1.Modelo Océano Azul	136
7.2.1.1.Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	141
7.2.1.2.Lienzo de la estrategia de la industria.....	143
7.2.1.3.Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	144

7.2.1.4.Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	145
7.2.2.Matrices de formulación de estrategias	146
7.2.2.1.Matriz FODA.....	146
7.2.2.2.Matriz PEYEA.....	150
7.2.2.3.Matriz Boston Consulting Group.....	155
7.2.2.4.Matriz de la Gran Estrategia	161
7.3.Resumen de las Estrategias Formuladas	164
Capítulo VII	166
8.Selección de la Estrategia	166
8.1.Método de Factores Estratégicos Claves	166
8.1.1.Criterios de selección.....	167
8.1.2.Matriz de selección	168
8.2.Método de Escenarios.....	171
8.2.1.Descripción de escenarios considerados.....	171
8.2.2.Comparación de estrategias con escenarios.....	175
8.3.Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	179
8.4.Descripción de estrategia seleccionada.....	181
8.5.Descripción de estrategia contingente	181
Capítulo IX	182
9.Implantación de la Estrategia.....	182
9.1.Mapa de la Estrategia.....	182
9.2.Objetivos de la Estrategia	184
9.3.Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	187
9.4.Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	189
9.5.Iniciativas, Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	191

9.6.Responsable de cada una de las iniciativas.....	193
9.7.Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	195
9.8.Cronograma de cada una de las iniciativas	196
Capítulo X.....	199
10.Evaluación	199
10.1.Evaluación Cualitativa	200
10.1.1.Criterios de Evaluación.....	200
10.1.2.Comparación de la estrategia con los criterios	203
10.2.Evaluación Financiera de la Estrategia	206
10.2.1.Proyección de estados financieros	210
10.2.2.Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	216
10.2.3.Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	220
10.2.4.Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	223
10.2.5.Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	226
11.Conclusiones y Recomendaciones	229
11.1.Conclusiones.....	229
11.2.Recomendaciones	231

Índice de Figuras

Figura 1. Contribución de los factores al Índice de Competitividad	17
Figura 2. Evolución de Prú en los 12 Pilares de la Competitividad	18
Figura 3. Ránking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2017-2018.....	18
Figura 4. Modelo de ciclo de vida del producto	29
Figura 5. Organigrama del colegio Carlos Weiss	31
Figura 6. Matrícula según Gestión 2017.....	35
Figura 7. Tendencia matrícula y su variación porcentual	36
Figura 8. Porción de la matrícula privada por región	57

Figura 9. Distribución de ingresantes a Primaria.....	58
Figura 10. Ratio de alumnos por computadora Perú 2017	63
Figura 11. Institutos educativos con acceso a internet.....	64
Figura 12. Instituciones públicas con los 3 servicios básicos.....	67
Figura 13. Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	88
Figura 14. Cadena de Valor Colegio Carlos Weiss	119
Figura 15. Modelo Océano Azul: Lienzo de la estrategia actual del colegio Carlos Weiss.....	142
Figura 16. Modelo Océano Azul: Lienzo de la estrategia de la industria.....	143
Figura 17. Modelo Océano Azul: Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	146
Figura 18. Matriz PEYEA del colegio Carlos Weiss.....	153
Figura 19. Matriz BCG del colegio Carlos Weiss	160
Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia del colegio Carlos Weiss.....	163
Figura 21. Mapa de la Estrategia - Colegio Carlos Weiss	184

Índice de Tablas

Tabla 1 Malla curricular por grado	27
Tabla 2 Centros educativos en Monsefú.....	37
Tabla 3 Costo de pensiones en centros educativos en Monsefú	39
Tabla 4 Matriz visión actual	43
Tabla 5 Matriz visión propuesta	44
Tabla 6 Matriz de la misión actual.....	48
Tabla 7 Matriz de la misión propuesta.....	50
Tabla 8 Matriz Axiológica de valores.....	53
Tabla 9 Alineamiento visión, misión y valores	54
Tabla 10 Alineamiento visión, misión y valores disgregada	55
Tabla 11 Impacto en clientes / proveedores / empresa	69
Tabla 12 Impacto en clientes / proveedores / empresa - Factores	70
Tabla 13 Matriz de evaluación de los factores externos EFE - Oportunidades.....	73
Tabla 14 Matriz de evaluación de los factores externos EFE - Amenazas.....	74
Tabla 15 Estudiantes de EBR privada - Chiclayo.....	79
Tabla 16 Locales escolares a nivel nacional EBR Gestión Privada	82
Tabla 17 Locales escolares departamento Lambayeque EBR Gestión Privada	83

Tabla 18 Locales escolares provincia Chiclayo EBR Gestión Privada	84
Tabla 19 Evaluación de nuevos competidores.....	97
Tabla 20 Negociación de clientes	101
Tabla 21 Negociación de los proveedores	105
Tabla 22 Principal competencia del colegio Carlos Weiss.....	107
Tabla 23 Rivalidad entre competidores	108
Tabla 24 Matriz de atraktividad de las cinco fuerzas de Porter	111
Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	115
Tabla 26 Indicadores de administración y finanzas.....	120
Tabla 27 Indicadores de gestión educativa	121
Tabla 28 Indicadores de gestión de desarrollo humano.....	121
Tabla 29 Benchmarking.....	123
Tabla 30 Clasificación de las competencias	126
Tabla 31 Matriz de Evaluación de los factores internos EFI - Fortalezas	128
Tabla 32 Matriz de Evaluación de los factores internos EFI - Debilidades	129
Tabla 33 Análisis del Objetivo 01	134
Tabla 34 Análisis del Objetivo 02	134
Tabla 35 Análisis del Objetivo 03	135
Tabla 36 Análisis del Objetivo 04	135
Tabla 37 Análisis del Objetivo 05	136
Tabla 38 Estado actual de los factores claves de la industria	138
Tabla 39 Matriz de tratamiento de los factores claves.....	144
Tabla 40 Matriz FODA – Oportunidades vs Fortalezas / Debilidades	148
Tabla 41 Matriz FODA – Amenazas vs Fortalezas / Debilidades	149
Tabla 42 Matriz PEYEA para el colegio Carlos Weiss	152
Tabla 43 Participación de mercado de los principales competidores del colegio Carlos Weiss en soles	157
Tabla 44 Participación de mercado de los principales competidores del colegio Carlos Weiss en porcentaje.....	157
Tabla 45 Estructura de los ingresos por pensiones – colegio Carlos Weiss	158
Tabla 46 Determinación de la tasa de crecimiento de los productos considerados en la matriz BCG del colegio Carlos Weiss (al 31/12/2017)	159
Tabla 47 Determinación de los datos para la matriz BCG (al 31/12/2017).....	159
Tabla 48 Análisis para la selección de las estrategias	168

Tabla 49 Análisis para la selección de las estrategia específica	170
Tabla 50 Matriz de Escenarios – Escenario 1	172
Tabla 51 Matriz de Escenarios – Escenario 2	173
Tabla 52 Matriz de Escenarios – Escenario 3	174
Tabla 53 Comparación de estrategias específicas versus escenarios supuestos seleccionados para el colegio Carlos Weiss	178
Tabla 54 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) para el colegio Carlos Weiss	180
Tabla 55 Objetivos - Indicadores	188
Tabla 56 Objetivos - Metas	190
Tabla 57 Objetivos - Iniciativas	192
Tabla 58 Responsables	194
Tabla 59 Presupuesto de cada una de las iniciativas	196
Tabla 60 Cronograma de Ejecución de actividades	198
Tabla 61 Comparación de la estrategia con los criterios	205
Tabla 62 Cálculo cuotas préstamo bancario	209
Tabla 63 Proyección de los ingresos (sin estrategia)	211
Tabla 64 Proyección de los ingresos (con estrategia)	213
Tabla 65 Costo de Ventas	215
Tabla 66 Proyección de Estados de resultados del colegio Carlos Weiss sin estrategia (período 2018 al 2023)	217
Tabla 67 Cálculo de la tasa promedio de depreciación anual	218
Tabla 68 Proyección de Estados de resultados del colegio Carlos Weiss con estrategia (período 2018 al 2023)	219
Tabla 69 Proyección del estado de resultados del colegio Carlos Weiss sin estrategia (período 2018-2023)	221
Tabla 70 Proyección del estado de resultados del colegio Carlos Weiss con estrategia (período 2018-2023)	222
Tabla 71 Flujo de efectivo sin la estrategia (período 2018-2023)	224
Tabla 72 Flujo de efectivo con la estrategia (período 2018-2023)	225
Tabla 73 Evaluación financiera	227

Anexos	233
Anexo A. Encuesta de satisfacción.....	233
Anexo B. Consentimiento para el uso de la información de la empresa	234
Anexo C. Ficha técnica Entrevistas a profundidad a expertos externos a la empresa	235
Anexo D. Ficha técnica Entrevistas a profundidad a padres de familia	244
Anexo E. Ficha técnica Entrevistas a profundidad a docentes y administrativos....	253
Anexo F. Ficha técnica Entrevistas a profundidad a clientes potenciales	263
Anexo G. Ficha técnica Entrevistas a profundidad a directivos de la empresa	267
Anexo H. Ficha técnica Focus group con el personal.....	271
Anexo I. Participación de mercado del Colegio Carlos Weiss y su competencia ...	274
Anexo J. Organigrama propuesto del colegio Carlos Weiss	275
Anexo K. Plan de Marketing propuesto.....	276
Referencias Bibliográficas	233

Introducción

En la actualidad las personas están siendo cada vez más conscientes de la importancia de la educación básica regular, considerándose incluso esta, como uno de los pilares fundamentales que aporta con el desarrollo económico de todo país, es por ello que se está presentando un cambio en la expectativa que tienen los padres de familia respecto al nivel de calidad educativa que desean que reciban sus menores hijos, toda vez que son conscientes que dependerá de la calidad educativa que reciban estos últimos, lo que les brinde las herramientas necesarias para poder ingresar posteriormente a la universidad y en el futuro poder tener la posibilidad de desarrollarse laboralmente de manera exitosa, para ello es importante mencionar la evaluación internacional del estudiante (PISA) que se realiza cada tres años y que tiene como última información la recogida durante el año 2015, donde nos muestra como resultado que el Perú se encuentra en el puesto 64 de 70 países evaluados, cabe mencionar que la elección de los alumnos se realiza de manera aleatoria y que 71% provenían de colegios públicos, lo cual deja clara evidencia el déficit educativo que estamos presentando por lo que los padres de familia voltean a evaluar propuestas educativas con pensiones accesibles que brinden la oportunidad a familias con bajos recursos de acceder a una educación privada de mejor calidad que la pública.

En línea a lo antes expuesto, es que en la última década se ha presentado, de manera progresiva, un incremento en la demanda de los colegios particulares, es por ello que los centros educativos comienzan a elaborar sus planes estratégicos, de tal manera que les permita fortalecer sus principales ventajas competitivas, tener una visión más clara del escenario esperado y de esta manera poder hacer frente a los colegios de la zona. Adicionalmente es importante contemplar los cambios que se vienen presentando

en los nuevos modelos educativos innovadores como los que tienen las principales cadenas de colegios como son el Innova School, Futura School y Saco Oliveros.

Lo antes mencionado determina que se haya priorizado la elaboración del planeamiento estratégico considerando la siguiente estructura: se inició redactando el entorno propio del sector, la identificación del problema o en todo caso oportunidad, el fundamento o justificación del proyecto, los objetivos generales / específicos, los alcances y las limitaciones de la investigación, para posteriormente desarrollar los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio, el ciclo de vida, la estructura organizacional y la situación de mercado y financiera actual de la industria.

Adicionalmente se evaluó la visión, misión y valores actuales de la organización y se analizaron nuevas alternativas que permitieron proponer una nueva visión, misión y valores. Posteriormente se procedió a describir el análisis externo, donde se consideró el macro entorno (análisis político-gubernamental-legal, económico, cultural, tecnológico y ecológico), el impacto en clientes, proveedores, empresa y de esta forma determinar la matriz de evaluación de los factores externos, lo cual brindó las herramientas necesarias para poder construir el análisis de la industria mediante la descripción del mercado (demanda) e industria (oferta), la descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria, el análisis de atraktividad y la matriz del perfil competitivo; posteriormente se elaboró un análisis interno, describiendo los procesos de la cadena de valor, el benchmarking, también se establecieron las competencias de la empresa y se identificaron sus ventajas competitivas, lo cual permitió determinar la matriz de evaluación de los factores internos. Asimismo, se realizó la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, los objetivos estratégicos, se elaboró el lienzo de la nueva estrategia considerada y se elaboró las matrices FODA, PEYEA, BCG y la matriz de la Gran Estrategia, mostrando finalmente el resumen de las estrategias formuladas. Por

otro lado, se seleccionaron las estrategias mediante la evaluación de los factores estratégicos claves y de escenarios, para terminar con la implementación de la estrategia, la misma que se graficó en el mapa de la estrategia, posteriormente son plasmaron los objetivos, indicadores, metas, responsables, el presupuesto y cronograma. Finalmente, se hizo la evaluación cualitativa y cuantitativa de la estrategia elegida.

El planeamiento estratégico propuesto aportó a que la gerencia logre y supere sus objetivos organizacionales, alcanzando una gestión sobresaliente, teniendo como pilar la potenciación del talento humano, infraestructura y financieros.

Por todo lo antes descrito, se aprecia que el presente planeamiento estratégico se constituyó en una importante contribución al éxito del colegio Carlos Weiss.

Capítulo I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes.

La presente investigación abordó uno de los temas más importantes dentro de la actual coyuntura del país, *la educación básica*, considerando que este es uno de los pilares fundamentales que aporta con el desarrollo económico de todo país.

En ese sentido, la proyección de crecimiento del Perú para el presente año es más optimista que la del 2017 dado que este año no se va a dar un Fenómeno del Niño Costero, aunque si bien podría continuar el impacto del caso Odebrecht, las proyecciones son más optimistas que las del año pasado, lo cual ha originado el resurgimiento de proyectos estratégicos no solo en infraestructura, sino también en minería como son los proyectos Quellaveco, Corani, Pampa del Pongo, Mina Justa y la ampliación de Toromocho; es decir el pilar de confianza a nivel macro está siendo retomado porque se considera que es un buen momento para invertir.

Por otro lado el Índice de Competitividad, elaborado por el Foro Económico Mundial (Centro de Desarrollo Industrial, 2017), en el cual se mide la competitividad económica de un país otorgando un puntaje entre uno y siete, donde uno representa la peor situación operativa o existente y siete representa la mejor, considerando 12 pilares: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, innovación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación (ver Figura 1); muestra que Perú ocupó el lugar 72 de 137 países evaluados, lo que significó una caída de cinco posiciones respecto al ranking anterior (ver Figura 2); es decir esto refleja que el Perú no es competitivo porque no invierte en innovación,

en desarrollar capacidad, en generar valor agregado y la causa raíz del problema es la educación primaria, es decir se debe mejorar esa oferta educativa dado que la educación pública no va a mejorar de un día para otro, tomará tiempo, en cambio es un momento interesante para invertir en educación privada y suplir ese déficit ingresando a aquellos sectores con ingresos menores (ver Figura 3).

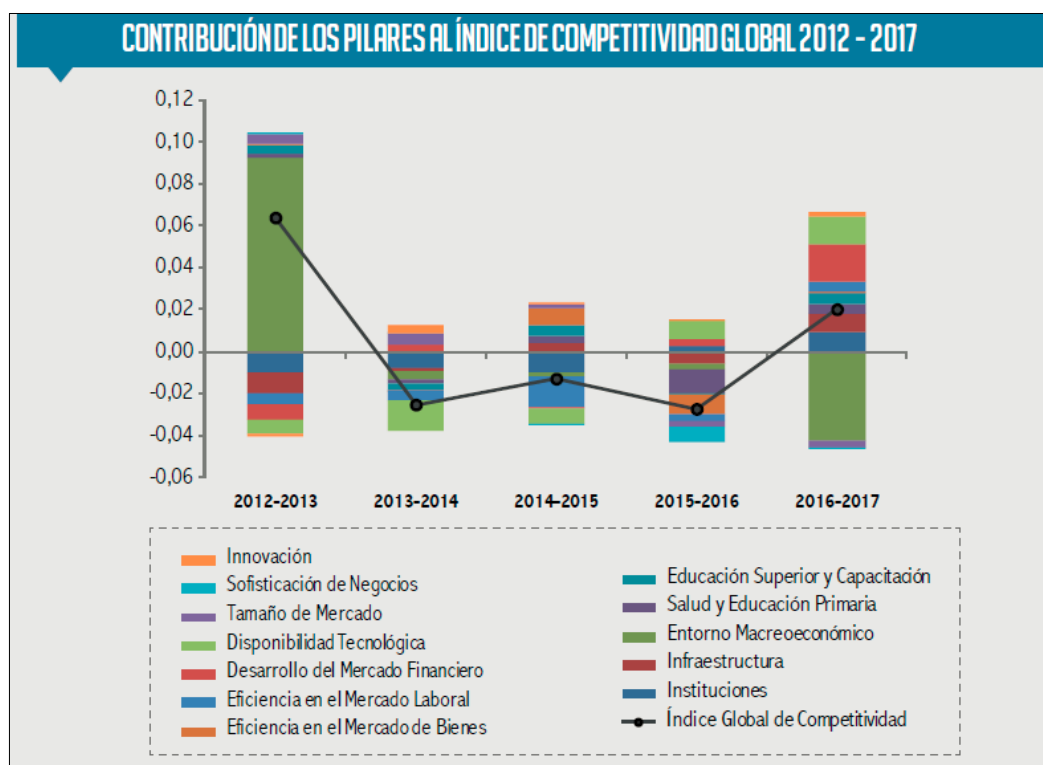


Figura 1. Contribución de los factores al Índice de Competitividad. Adaptado de “Perú logra ligero avance en competitividad mejorando en instituciones y desarrollo del mercado financiero,” por C. Peñaranda, 2017, Informe Económico, 1, p. 8. Copyright 2017 por World Economic Forum

Pilares	2017-2018		2016-2017	
	Posicion	Valor	Posicion	Valor
1. Instituciones	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación primaria	93	5.4	98	5.3
5. Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	80	3.8	78	3.8
12. Innovación	113	2.8	119	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 137

Figura 2. Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad. Adaptado de “Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018,” por Centro de Desarrollo Industrial – Sociedad Nacional de Industrias, 2017, *SNI*, 1, p. 4. Copyright 2017 por World Economic Forum

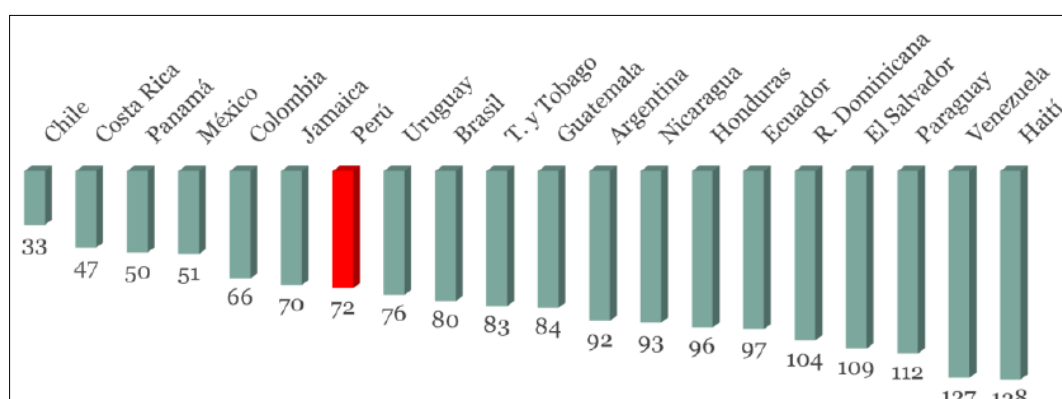


Figura 3. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2017-2018. Adaptado de “Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018,” por Centro de Desarrollo Industrial – Sociedad Nacional de Industrias, 2017, *SNI*, 1, p. 6. Copyright 2017 por World Economic Forum

Otro tema no menor son los resultados de la evaluación PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes) que se realiza cada 3 años, en el cual Perú se ubica en el puesto 64 de 70 y donde son evaluadas las áreas de ciencia, comprensión lectora y matemáticas. En el año 2015 participaron 281 colegios elegidos al azar de las 24 regiones. El 71% de los colegios evaluados eran públicos y 29% privados. En total se evaluaron a 6,971 estudiantes de 15 años elegidos al azar. Entonces esta clasificación refleja un serio problema en la educación pública,

no tanto en la privada. Quiere decir que, si se aplica un modelo de negocio educativo con costos y pensiones accesibles, se estaría contribuyendo a que familias de bajos recursos logren que sus hijos accedan a una educación privada de mejor calidad que la pública y que en un futuro ingresen a una universidad que les permita desarrollarse laboralmente.

En línea a lo anteriormente mencionado, se encuentra el ICE (Índice de Confianza Empresarial), que de acuerdo a lo que indica el Centro de Desarrollo Industrial (2017) el consumo privado en el país mejorará durante el primer trimestre del presente año en comparación a similar lapso del 2017, debido a la mejora en la confianza de los agentes económicos. Si bien el país pasó por un ruido político importante en diciembre pasado y que ya disminuyó, se espera que próximamente la estabilidad política se consolide en el país para que la confianza empresarial retorne.

Cuando existe inestabilidad política, la confianza empresarial se contrae y con ello la inversión, y es necesario considerar que la inversión privada representa el 80% de toda la inversión, la misma que ayuda en la generación de empleos y la reducción de la pobreza.

El Centro de Desarrollo Industrial (2017) proyectó que la economía tenga un desempeño positivo en los primeros tres meses del año, considerando los sólidos fundamentos macroeconómicos que el país ostenta.

Finalmente, y como parte de los antecedentes de la presente investigación, resulta de suma importancia para las instituciones educativas, contar con un Proyecto Educativo Institucional, al respecto Chávez (2017) define que este es un instrumento de planeación estratégica de mediano plazo, que procura ayudar al

ecosistema educativo a implementar sólidos procesos pedagógicos, institucionales y administrativos.

Dado que la calidad de la educación se ha convertido en un factor crítico de éxito para el ser humano, corresponde que los procesos administrativos y de gestión de las instituciones educativas se caractericen por alcanzar altos estándares de eficiencia que aseguren su competitividad en los mercados donde se desarrollan.

1.2. Determinación del problema u oportunidad.

En concordancia a los antecedentes identificados en el punto anterior, se puede afirmar que si bien la realidad educativa del país es un tema que viene siendo tratado por los diferentes gobiernos de turno, aún no se logra encontrar una solución en el mediano y largo plazo, sumado a las evaluaciones internacionales aplicadas a los estudiantes tales como la famosa prueba PISA, que muestran resultados muy pobres, y que evidencia el bajo nivel educativo a todo nivel, desde los docentes hasta el alumnado. Es por ello que para reducir el déficit en la educación pública se presenta una interesante oportunidad de brindar una educación con estándares de calidad, a pensiones accesibles a aquellas familias que aspiran a brindar una futura educación universitaria a sus hijos para que logren insertarse laboralmente.

En línea a lo antes mencionado, es que en la última década ha aumentado la demanda de colegios de una manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, entre otros.

En relación a los problemas u obstáculos que presenta el sector, se encuentran barreras burocráticas para la apertura de nuevos locales que originan se extiendan los plazos de trámites.

Sumado a los antes mencionado uno de los principales problemas que atraviesa hoy en día el colegio Carlos Weiss, es la falta de un plan estratégico que le permita fortalecer su ventaja competitiva sobre el resto de colegios de la zona, ya que estos vienen creciendo de manera acelerada y se convierten en el principal riesgo que se debe afrontar.

Otra consideración importante a considerar según Kotler y Keller (2012), es el mantener un campo atractivo mediante la mercadotecnia para poder sostener en el tiempo mecanismos rigurosos que permita a la organización la posibilidad de recopilar información en cada una de las interacciones que realizan los clientes con la finalidad de poder conocer a profundidad los principales detalles sobre sus deseos y comportamientos. Para ello es importante ver la viabilidad de contar con un sistema de información de marketing que se encuentre conformado no sólo por personas, sino que adicionalmente se posean procedimientos adecuados para poder recopilar, clasificar, analizar y evaluar toda aquella información que sea considerada necesaria y podérsela proporcionar al departamento de marketing ya que será este el encargado de poder tomar decisiones.

En conclusión el motivo de esta investigación fue abordar la falta de planificación de los procesos que se realizan y la falta de organización de la empresa, generando problemas en el desempeño de las labores institucionales las cuales obstaculizan el desarrollo del colegio; es por ello que surgió la necesidad de formular el plan estratégico que busca impulsar al colegio a tomar decisiones que fomenten su liderazgo como una institución de alta calidad, teniendo la oportunidad

de convertirse en una cadena educativa que se extienda por la provincia de Chiclayo.

1.3. Justificación del Proyecto.

Las principales razones que motivaron el desarrollo de este proyecto son:

- Expansión esperada de los accionistas que buscan mejorar su participación de mercado, ofrecer servicios educativos en la provincia de Chiclayo, considerando las oportunidades que presenta la educación pública y las debilidades de la oferta educativa actual.
- Sobre la base de experiencias y modelos de operación exitosos en el sector educativo, la expectativa de los accionistas es ofrecer al mercado un servicio accesible cuyo costo beneficio sea favorable y permita contribuir con futuras generaciones, a través de una ventaja diferencial que no posee la educación pública.

1.4. Objetivos generales y específicos.

Objetivo general:

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue diseñar un plan estratégico para el período 2019 – 2023, a fin de que la institución genere valor a sus accionistas, buscando la satisfacción de los clientes (padres de familia / alumnos) y una integración con los docentes; logrando así una mayor participación de mercado.

Objetivos específicos:

- Plantear y reformular una visión y misión empresarial que permita definir la hoja de ruta del proyecto para los próximos cinco años

- Analizar las variables que podrían afectar o influir para el logro de los objetivos estratégicos
- Identificar a los principales grupos de interés del proyecto a fin de presentarles una oferta de valor atractiva
- Analizar el entorno interno y externo de la institución
- Identificar y priorizar las estrategias según los objetivos estratégicos que serán útiles a la organización
- Identificar los indicadores que van a permitir medir los objetivos

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

El presente plan estratégico tuvo como alcance establecer los objetivos y estrategias adecuadas a fin de incrementar la gestión de la calidad educativa del colegio Carlos Weiss, con el propósito de posicionarse como una cadena educativa líder en la provincia de Chiclayo.

Para ello se valió de las cinco p's de la estrategia propuesta por Mintzberg (1997), en donde establece lo siguiente:

- Estrategia como plan, porque básicamente es una guía que permitirá poder abordar una situación específica.
- Estrategia como pauta de acción, porque será la maniobra que permitirá a las organizaciones tener la posibilidad de ganar la partida del competidor o contrincante.
- Estrategia como patrón, porque finalmente es una secuencia dentro de un flujo de acciones para el logro de un objetivo.

- Estrategia como posición, porque es considerada como la gran fuerza mediadora entre el contexto externo e interno, es decir entre el medio ambiente y la organización.
- Estrategia como perspectiva, porque va a tener la capacidad de poder observar lo que sucede dentro de la organización teniendo así una visión más integral de percibir el mundo.

Limitaciones:

La principal limitación que se encontró en este trabajo de investigación, es la poca información referida a la competencia, ya que en algunos casos opera de manera informal y no permite un adecuado análisis de la información, sobre todo los indicadores financieros que son tratados de manera confidencial.

Adicionalmente para solicitar trámites en general en el Ministerio de Educación (MINEDU, 2012), el plazo puede tomar de 10 a 12 meses.

CAPÍTULO II

2. La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa.

La fuente de estudio considerada, institución educativa privada Carlos Weiss, está dedicada a brindar servicios educativos en los niveles Inicial, Primaria y Secundaria de menores. Se encuentra ubicada en el distrito de Monsefú, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

Es una empresa familiar, funciona desde el año 1959 y a la fecha cuenta con 49 años de servicios. Se inició sólo con el nivel de Primaria y posteriormente se incorporaron los niveles Inicial y Secundaria.

Su población escolar, en el año 2017 ascendió a un total de 405 alumnos (hombres y mujeres), 70 en el Nivel Inicial, 200 en el Nivel Primaria y 135 en el Nivel Secundario, siendo esta su capacidad máxima.

El colegio Carlos Weiss cuenta con un área de 2,800 metros cuadrados y tiene la siguiente infraestructura: 14 aulas, tres oficinas administrativas, 15 servicios higiénicos múltiples, un aula de innovación, una sala de cómputo, una sala de profesores, un almacén de vestuario, un ambiente para atención psicológica, una sala de archivo y tres patios. En los últimos años se han construido ocho aulas y servicios higiénicos modernos, en un esfuerzo por crecer y poder brindar la enseñanza personalizada necesaria a los alumnos.

Su plana docente está conformada por 28 profesores de aula, un director y dos coordinadores, además del personal de limpieza; el actual director es el encargado de mantener el funcionamiento del colegio, tanto en la parte pedagógica como en la administrativa.

El colegio ha sufrido variaciones en su demanda debido a las siguientes razones:

- En los primeros años, solamente funcionaban los primeros grados de primaria
- A partir del año 1987 se incorpora el nivel inicial
- Desde el año 1992 a 1996 se incorpora el nivel secundaria a razón de un grado por año
- A partir del año 1980 se incrementa la competencia de otros colegios particulares
- En el año 1991 se realiza un fuerte ajuste económico y los años siguientes se da una fuerte recesión, que, junto con la aparición de nueva competencia, hacen que la demanda disminuya hasta niveles mínimos
- A partir del año 2000 se realizan acciones orientadas a revertir esta tendencia decreciente, como promociones y participación en todo tipo de eventos. Así mismo se implementó una sala de cómputo
- Los años 2001 – 2017 han permitido la estabilización institucional. Se crean nuevas Instituciones Educativas y la competitividad aumenta.

2.2. Descripción del negocio.

El colegio Carlos Weiss es una institución privada dedicada a brindar servicios educativos en los niveles: Inicial, Primaria y Secundaria de menores. Se encuentra ubicado en el distrito de Monsefú en la provincia de Chiclayo en el departamento de Lambayeque.

La institución ofrece servicios educativos escolares orientados a padres de familias del NSE (nivel socio económico) C y D, con pensiones promedio de

S/.150; actualmente cuenta con 405 alumnos. Los cursos que se dictan en cada grado son los indicados en la Tabla 1.

Tabla 1

Malla curricular por grado

Nivel	Nombre del Curso
Inicial	Danza
	Motricidad
	Declamación
	Inglés
	Matemática
	Comunicación
	Ciencia y Ambiente
	Personal Social
Primaria	Matemática
	Comunicación
	Arte y Cultura
	Personal Social
	Educación Física
	Educación Religiosa
	Ciencia y Ambiente
	Educación para el trabajo
	Inglés
Secundaria	Tutoría y Orientación del educando
	Comunicación
	Matemática
	Ciencia, Tecnología y Ambiente
	Historia, Geografía y Economía
	Arte
	Persona, Familia y Relaciones Humanas
	Educación Física
	Educación para el trabajo
	Educación Religiosa
	Formación Ciudadana y Cívica
	Inglés

Nota. Adaptado de “Malla curricular,” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de [http:// www.carlosweiss.edu.pe/Cursos.htm/](http://www.carlosweiss.edu.pe/Cursos.htm/)

El centro educativo Carlos Weiss tiene como propuesta educativa una metodología basada en el aprendizaje continuo, teniendo como pilares

fundamentales la convivencia basada en valores y principios, sustentados en el respeto hacia el entorno, logrando así que el alumno no solo tenga una convivencia adecuada dentro del colegio, sino que aprenda a interrelacionarse en la sociedad.

Esta propuesta educativa va a permitir que el alumno desarrolle en el centro educativo habilidades y competencias necesarias para su desarrollo futuro, las cuales le van a permitir formar sólidos cimientos al momento de enfrentar una posterior vida adulta.

2.3. Ciclo de vida del producto.

En general los productos/servicios se desarrollan a través de un ciclo de vida (Kotler & Keller, 2012). Esta afirmación implica aceptar cuatro fundamentos:

- Los productos poseen una vida finita.
- Las ventas de un producto pasan por diferentes etapas, cada una con diferentes escenarios, riesgos, oportunidades y problemática para el responsable de la venta.
- Las utilidades van cambiando en cada etapa del ciclo de vida de un producto.
- Finalmente, los productos van necesitando diferentes estrategias de marketing, financieras, de recursos humanos, logísticas en cada etapa de su ciclo de vida.

El ciclo de vida de los productos/servicios presenta una curva la cual se asemeja al de una campana, y se divide en cuatro etapas, que son: introducción, crecimiento, madurez y declive (ver Figura 4).

- Introducción. Esta es una etapa de lento crecimiento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. No hay ganancias a consecuencia de la inversión requerida para la introducción del producto en el mercado.
- Crecimiento. Se caracteriza por ser una etapa de aceptación del producto en el mercado; las ganancias empiezan a aumentar y se recupera la inversión.
- Madurez. Esta etapa es de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades pueden estabilizarse o disminuir, debido al aumento de la competencia.
- Declive. Las ventas se contraen y también las utilidades.

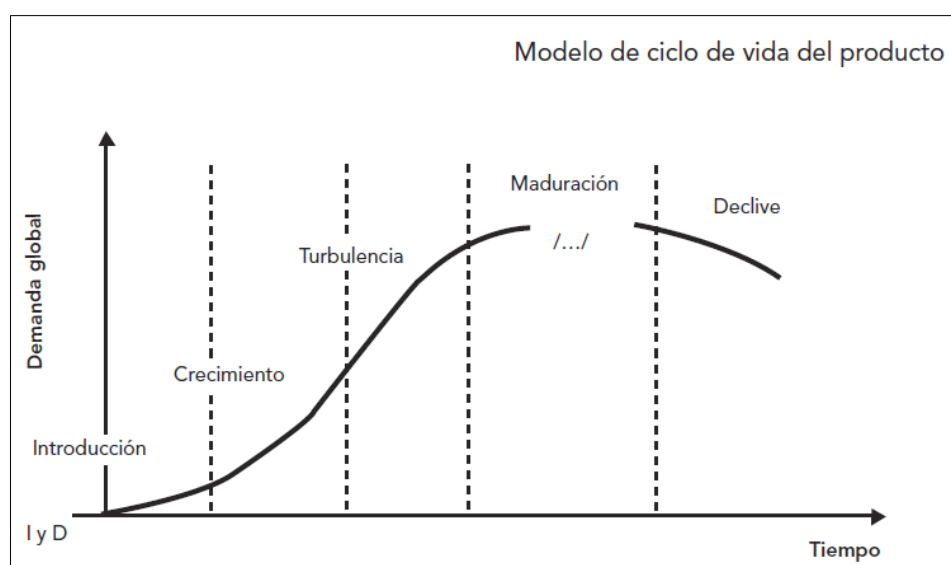


Figura 4. Modelo de ciclo de vida del producto. Tomado de *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (p. 203), por J. Lambin, C. Galluci y C. Sicurello, 2008, México D.F., México: McGrawHill. Copyright 2009 por McGrawHill Educación.

El sector educativo particular peruano actualmente se encuentra segmentado en dos grandes grupos: colegios tradicionales y cadenas educativas.

Con respecto al sistema educativo tradicional se puede mencionar que se encuentra en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida, toda vez que el servicio ofrecido ya cuenta con la aceptación de casi el total de su mercado y no tiene como objetivo la expansión. El colegio Carlos Weiss pertenece a este segmento, busca repotenciar los servicios educativos que ofrece, basándose en una estrategia de diferenciación, sin embargo, no ha evaluado la posibilidad de expandirse a nuevos mercados.

El otro grupo del sistema educativo particular peruano está conformado por las cadenas educativas tipo Innova School, Futura School, Colegios Pamer, entre otros, los cuales se encuentran realizando inversiones en infraestructura y expansión con miras a tener presencia en todo el territorio nacional; esto los ubica dentro de la etapa de Crecimiento en el ciclo de vida, dado que sus fórmulas expansivas requieren de reinversiones para asegurar su presencia en el mercado.

2.4. Estructura organizacional de la empresa.

A continuación, se presenta el organigrama actual del colegio Carlos Weiss en la Figura 5.

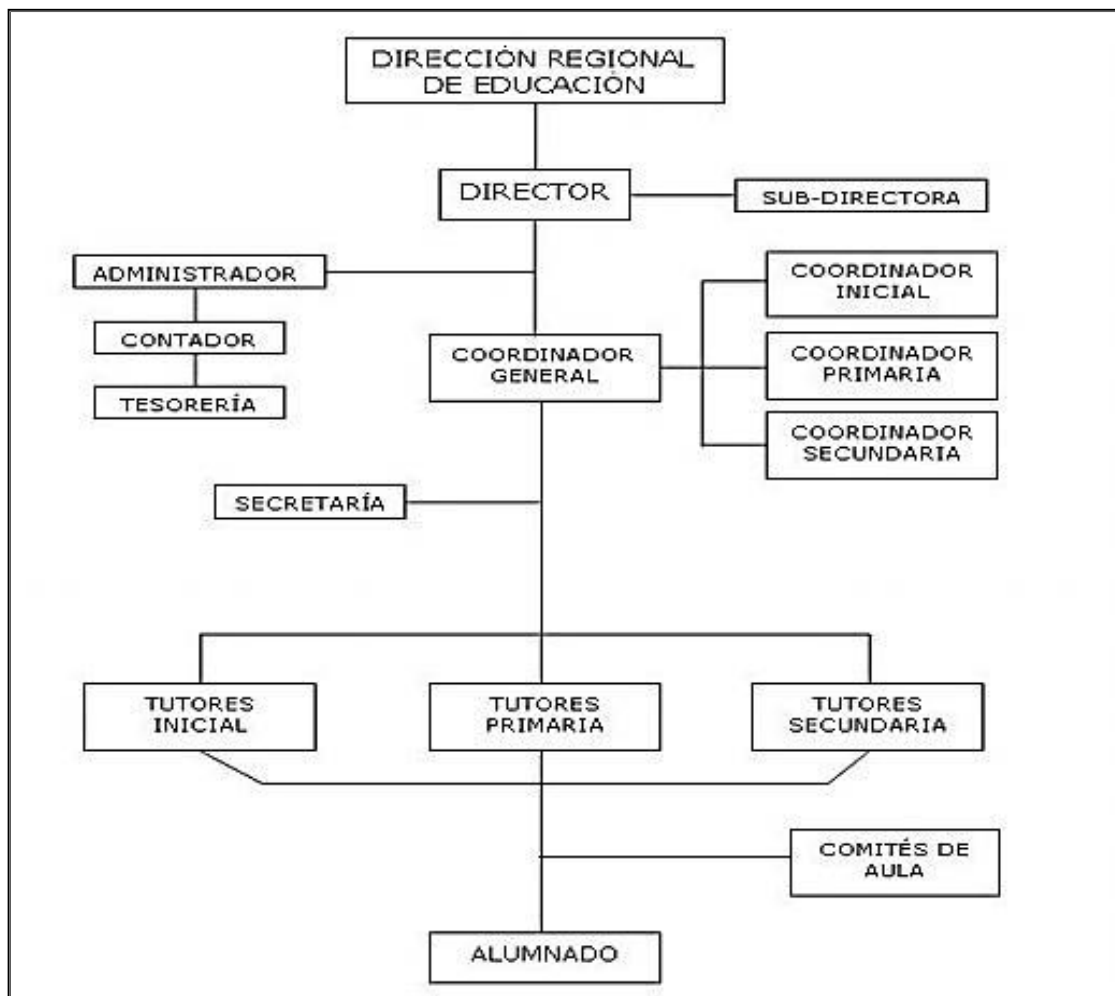


Figura 5. Organigrama del colegio Carlos Weiss. Tomado de “Nosotros: Estructura Organizativa,” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de [http:// www.carlosweiss.edu.pe/Nosotros.htm/](http://www.carlosweiss.edu.pe/Nosotros.htm/)

Las principales funciones son descritas a continuación:

La Dirección General está integrada por los promotores del colegio que incluye al Gerente General. La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos de la empresa.

Entre sus principales funciones destacan:

- Representar legalmente a la institución.
- Organizar y dirigir el servicio de supervisión educativa.
- Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas relacionadas con los objetivos institucionales.

- Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal educativo.
- Velar por un adecuado clima organizacional.
- Promover la cooperación y asociación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos.
- Administrar la documentación de la institución para mejor control de las normas y objetivos, entre otros.
- Administrar los fondos provenientes de actividades de acuerdo a normas específicas.

El Coordinador General es el responsable de calidad educativa, de los coordinadores por niveles y de la plana docente de la institución, sus principales funciones son:

- Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Trabajo con la participación del personal docente y la colaboración de la Asociación de Padres de Familia.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, por el buen trato de los alumnos dentro y fuera del colegio.
- Planificar, organizar, supervisar y evaluar actividades técnico pedagógicas de los diferentes niveles.
- Orientar la organización de la biblioteca y el buen uso de los equipos y materiales educativos.

Los Tutores de Nivel son los responsables de ejecutar las directrices en materia de calidad educativa formuladas en la institución, sus principales funciones son:

- Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de trabajo de la Institución Educativa Privada.
- Programar, desarrollar y evaluar actividades curriculares, así como las actividades de orientación y bienestar del educando.
- Organizar y preparar el material educativo.
- Evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las normas vigentes y cumplir con la elaboración de la documentación correspondiente.
- Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa de su responsabilidad.
- Atender a los alumnos y velar por la seguridad durante el tiempo que permanece en la Institución Educativa Privada.
- Detectar problemas que afectan en el desarrollo del educando y su aprendizaje, tratando de derivarlos a los especialistas, a los que requieren atención especializada.
- Velar por el buen estado de conservación de los bienes de la Institución Educativa Privada.
- Coordinar o mantener comunicación permanente con el padre de familia, sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y el comportamiento de los alumnos.

El Administrador es el responsable de ejecutar los procesos de soporte de la institución, tales como contabilidad, tesorería, mercadeo, logística, soporte técnico informático, sus principales funciones son:

- Gestión de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar

- Gestión de la cadena de suministro a fin de asegurar la calidad educativa de la institución.
- Programar, desarrollar y ejecutar las actividades de mercadeo relativas a captación de nuevos alumnos y principales festividades de la institución.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos informáticos de cada nivel.

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

La educación básica regular peruana está conformada por 7,731,939 escolares comprendidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, de los cuales 1,936,922 pertenecen al sector privado de acuerdo al último censo del 2017 (Ministerio de Educación, [MINEDU] 2017). A su vez el sector privado se encuentra distribuido en: 606,894 alumnos en secundaria, 867,987 en primaria y 462,041 en inicial (Ver Figura 6).

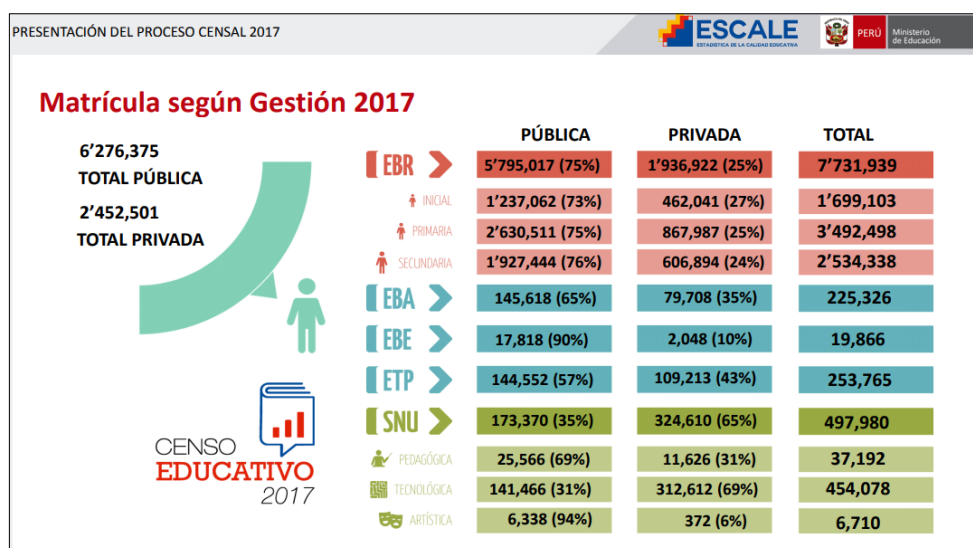


Figura 6. Matrícula según Gestión 2017. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

Los alumnos de la Educación Básica Regular (EBR) son albergados en 69,913 locales escolares, los cuales se encuentran divididos en 15,305 colegios privados y 54,610 colegios públicos, cuya diferencia radica en la gestión educativa institucional; la regulación de estas instituciones se encuentra bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación.

El colegio Carlos Weiss brinda servicios educativos privados bajo la modalidad de EBR.

El 75% del alumnado de la EBR está comprendido en la modalidad de gestión pública, la misma que se ha venido incrementando en los últimos tres años, a diferencia de la gestión privada que presenta una leve disminución (ver Figura 7).

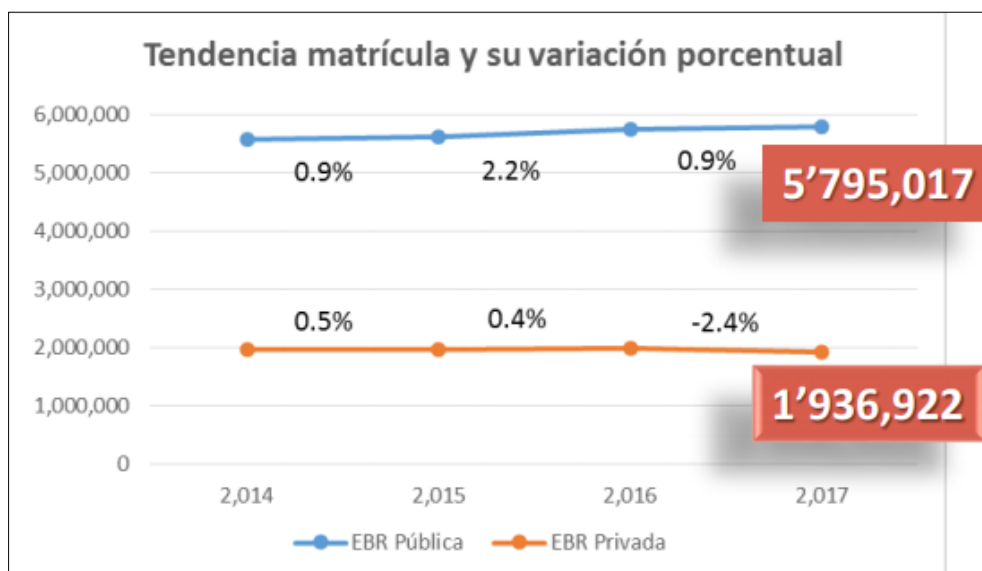


Figura 7. Tendencia matrícula y su variación porcentual. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

En adición, si bien el costo de las pensiones es una variable a tomarse en cuenta por los padres al momento de tomar decisiones sobre la educación de sus hijos, es el nivel del servicio educativo el que finalmente inclinará la balanza entre colegios con precios similares.

Una problemática que están atravesando los colegios particulares del tipo parroquial o familiar, es que deben modernizarse para poder sobrevivir en el tiempo a la competencia creciente.

Analizando específicamente el entorno del distrito de Monsefú, existen actualmente 45 colegios privados de enseñanza inicial, primaria y secundaria (ver Tabla 2).

Tabla 2

Centros educativos en Monsefú

Colegio	Inicial	Primaria	Secundaria	Total general
Carlos Weiss	1	1	1	3
Juan Pablo II	1	1	1	3
Jean Piaget	1	1	1	3
Sonrisitas School	1	1	1	3
San Juan De La Salle	1	1		2
Ingeniería		1	1	2
Santa Margarita	1	1		2
Juan XXIII		1	1	2
Proyecto Perú	1	1		2
Madre Teresa De Calcuta		1	1	2
San Pedro		1	1	2
Santo Toribio	1	1		2
Santa Teresita		1	1	2
Federico Castro		1	1	2
Prisma – Monsefú		1	1	2
Manitos Creativas	1	1		2
Nuestra Señora de Fátima	1	1		2
Peruano Canadiense		1		1
Corazón De Jesús		1		1
Santo Toribio De Mogrovejo			1	1
Colegio Norte			1	1
Walter Peñaloza		1		1
Ignacio María De Orbegoza	1			1
Sabogal		1		1
Total general	11	21	13	45

Nota. Tomado de “*Identicole*, ” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

En el distrito de Monsefú solo cuatro colegios (incluido el colegio Carlos Weiss) ofrecen todos los niveles de enseñanza.

Adicionalmente a la división por niveles de enseñanza brindados, se puede dividir a los colegios existentes en el distrito de Monsefú en:

- Colegios tradicionales, que cuentan con una larga trayectoria de funcionamiento y a los cuales las familias antiguas de Monsefú frecuentan. Su enseñanza es reconocida.
- Colegios nuevos que tienen poco tiempo de funcionamiento por lo que no tienen aún evidencia real de su enseñanza, es decir resultados. Así también muchos de estos colegios son improvisados, careciendo en la mayoría de los casos de infraestructura, así como de una adecuada plana docente.

En cuanto a las pensiones, se evidencia que los colegios tradicionales cuestan más por el mismo hecho de que poseen una mayor trayectoria educativa. Los precios de las mensualidades oscilan entre: S/.45 y S/. 250 (ver Tabla 3).

Tabla 3

Costo de pensiones en centros educativos en Monsefú

Colegio	Costo Pensiones		
	Inicial	Primaria	Secundaria
Federico Castro		200	250
Carlos Weiss	150	160	170
Juan Pablo II	80	90	100
San Pedro		120	140
Manitos Creativas	125	125	
Jean Piaget	80	80	80
Prisma – Monsefú		100	110
Santo Toribio	100	100	
Santa Teresita		100	100
Sonrisitas School	70	60	70
Ingeniería		100	100
Nuestra Señora de Fátima	100	100	
Madre Teresa De Calcuta		90	100
San Juan De La Salle	90	90	
Santa Margarita	60	70	
Juan XXIII		60	60
Santo Toribio de Mogrovejo			100
Sabogal		90	
Ignacio María De Orbegoza	70		
Peruano Canadiense		50	
Corazón de Jesús		50	
Walter Peñaloza		45	
Colegio Norte			45

Nota. Tomado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

El mercado de colegios privados mantiene una pendiente creciente y los ingresos junto con el aumento poblacional son un indicador positivo al momento de considerar que existe aún mercado por captar en el negocio de la educación.

CAPÍTULO III

3. Formulación de la misión, visión y valores de la empresa

3.1. Visión.

3.1.1. *Visión actual de la empresa.*

La institución Carlos Weiss declaró en su visión “Ser un Colegio Particular líder en enseñanza y gestión personal, con presencia en todo el departamento y a nivel nacional, brindando servicios de calidad en cultura, música y en todas las áreas de la docencia con una infraestructura adecuada, haciendo de nosotros alumnos personas capaces de interactuar en un mundo competitivo” (Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017).

3.1.2. *Análisis de la visión actual.*

Las etapas que determinan una adecuada dirección estratégica son tres: formulación de la estrategia, implementación y finalmente evaluación de la misma. La primera etapa se inicia con la declaración de la visión, anteponiéndose incluso a la elaboración de la misión.

La declaración de la visión debe ser elaborada no sólo por la alta gerencia en una institución, sino que adicionalmente debe también ser revisada por los ejecutivos y los colaboradores, de tal manera que estos logren estar identificados y comprometidos con la visión que tiene la organización a largo plazo; es así como Campbell y Yeung (1991) sostienen que la visión es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro” por tanto es importante el nivel de participación activa que pueden tener todos los colaboradores de una organización para conducir a la empresa al éxito.

Cuando las organizaciones se esfuerzan por definir su visión empresarial, se enfrentan a tres grandes interrogantes que son responder las siguientes preguntas: “¿en qué queremos convertirnos?, ¿qué resultados queremos alcanzar en el futuro? y ¿cómo queremos vernos en el futuro?” David (2003); es importante mencionar que la elaboración debe ser lo más corta posible y de fácil entendimiento ya que esta será incluida en los informes anuales de toda organización y es vista por los stakeholder que son los principales grupos de interés que se encuentran dentro y fuera de la empresa.

Asimismo, el marco teórico debe establecer que la visión es el reflejo de las aspiraciones de sus individuos, es decir lo que desean que esta sea o pretenda ser Céspedes, Lozano y Yallico (2017). Los tres elementos claves que deben tomarse en cuenta en la elaboración de una visión son:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y sea percibido como real.
- Un propósito noble que motive a los integrantes a fijar compromisos a largo plazo.
- Una alta probabilidad de suceso, que genere confianza de poder ser alcanzada y que motive a sus integrantes para luchar por ella.

Adicionalmente, Kotler y Keller (2012), señala que una visión estratégica debe incluir seis características fundamentales, las mismas que se detallan a continuación:

- Gráfica /Imaginable, es decir es el deseo que tiene la plana directiva de alcanzar una imagen deseada para la organización.
- Factible, realista, coherente.

- Con enfoque y concisa, que le trace un camino a la plana directiva para la correcta toma de decisiones.
- Flexible, de acuerdo a como se vaya desarrollando el entorno
- Deseable, vale decir que todas las partes interesadas se comprometan con la visión y busquen alcanzarla.
- Fácil de comunicar, directa, concisa y un lenguaje sencillo y claro.

En línea a lo antes mencionado y en concordancia con los intereses del colegio Carlos Weiss, es pertinente en la elaboración del presente plan estratégico, haber realizado una evaluación detallada de la visión actual (ver Tabla 4), con el objetivo de desarrollar una visión que sirva de inspiración y refleje una imagen alentadora ante sus principales grupos de interés.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Con el propósito de hacer una evaluación de la visión actual de la organización, se elaboró la matriz que se detalla en la Tabla 5.

Tabla 4

Matriz visión actual

Ser un Colegio Particular líder en enseñanza y gestión personal, con presencia en todo el departamento y a nivel nacional, brindando servicios de calidad en cultura, música y en todas las áreas de la docencia con una infraestructura adecuada, haciendo de nosotros alumnos personas capaces de interactuar en un mundo competitivo.			
Elementos a contener	Sí	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	X		Sí, ha sido elaborada por la directora la cual conoce, en profundidad, la aspiración a largo plazo de la institución.
¿Está definida en el tiempo?		X	No indica ningún período de tiempo
¿Es integradora?		X	No, porque no se dirige al público objetivo, ni busca expandirse.
¿Es amplia y detallada?	X		Sí, pero el nivel de detalle no es el adecuado.
¿Es positiva e inspiradora?	X		Sí, porque busca trascender.
¿Es realista y posible?		X	No, porque no indica hacia donde quieren ir.
¿Es consistente?		X	No, porque hay una contradicción entre público objetivo y hacia quién está dirigido
¿Está difundida interna y externamente?		X	Está difundida solo internamente, pero al exterior le falta difusión.

Nota. Adaptado de “Nuestra Visión” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de [http:// www.carlosweiss.edu.pe/la-organización.htm/](http://www.carlosweiss.edu.pe/la-organización.htm/)

Tabla 5

Matriz visión propuesta

Ser una cadena privada de colegios a nivel de la región de Lambayeque, líder en educación y reconocida por su excelencia académica y calidad educativa			
Elementos a contener	Sí	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	X		Sí, ha sido elaborada por la directora la cual conoce, en profundidad, la aspiración a largo plazo de la institución.
¿Está definida en el tiempo?	X		Sí, porque ha sido elaborada para un periodo de 10 años
¿Es integradora?	X		Sí, porque busca la excelencia académica y generar líderes a futuro para el desarrollo del país
¿Es profunda y minuciosa?	X		Sí, porque toma en cuenta los indicadores más relevantes
¿Es efectiva y estimulante?	X		Sí, porque está dirigida principalmente a los alumnos y grupos de interés
¿Es realista y posible?	X		Sí, porque se plantea metas alcanzables en el tiempo
¿Es consistente?	X		Sí, porque no se contradice con sus principales fundamentos
¿Está difundida interna y externamente?		X	No, porque en este momento es una propuesta
<i>Nota.</i> Elaboración propia			

3.1.4. Visión propuesta.

La visión propuesta es Ser una cadena privada de colegios a nivel de la región de Lambayeque, líder en educación y reconocida por su excelencia académica y calidad educativa.

Al momento de realizar la declaración de esta visión, se consideró responder a las tres preguntas básicas que se requieren para la correcta formulación de esta propuesta:

- ¿En qué queremos convertirnos? En una cadena privada de colegios a nivel regional.
- ¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro? Liderazgo en educación.
- ¿Cómo queremos vernos en el futuro? Reconocida por su excelencia académica y estilo educativo.

3.2. Misión.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

La actual misión de la institución indica lo siguiente: “Somos un colegio particular que brindamos una enseñanza en los tres niveles inicial, primaria y secundaria, buscando la calidad educativa e inculcando valores evangélicos, estando convencidos de la necesidad de capacitar a los alumnos para la vida universitaria y la inserción a la sociedad. Trabajando sobre una base de nuestros valores como son el respeto, honradez, trabajo en equipo, puntualidad y superación personal, para toda la comunidad en general” (Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017).

3.2.2. *Análisis de la misión actual.*

Previo a la búsqueda de alternativas de estrategias, se debe declarar la misión y para que esta sea correcta deben ser descritos los clientes, productos/servicios, mercados, filosofía y tecnología básica, además del propósito de la organización.

David (2003) indica que es preciso que toda misión contenga nueve componentes, los mismos que se detallan a continuación:

- Clientes: ¿Cuáles son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos de la organización?
- Mercados: Físicamente, ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología: ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Cuenta la empresa con solidez financiera?
- Filosofía: ¿Cuál es la ética de la empresa?
- Autoconcepto: ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿La organización se preocupa por la sociedad y medio ambiente?
- Preocupación por los colaboradores: ¿Los colaboradores son valiosos para la organización?

Según Drucker (1974), la misión de una organización debe responder a la siguiente pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y a través de la respuesta se debe poder diferenciar a la organización de otra que sea muy parecida, es decir vendría a ser la razón de ser de una organización.

Adicionalmente, Campbell y Yeung (1991) indican que para poder construir una declaración de misión debe existir una relación directa entre vínculo emocional y sentido de misión de la empresa con sus colaboradores.

Por otro lado, la extensión adecuada para la declaración de la misión no debe exceder las 200 palabras para que esta sea considerada con un tamaño adecuado.

En concordancia con lo antes mencionado, la misión actual del colegio Carlos Weiss no contiene la totalidad de los componentes que se precisan incluir en una misión (ver Tabla 6), por lo tanto, se propuso una nueva misión que desarrolle los nueve componentes dentro de su enunciado, así mismo que describa cuál es el negocio, el objetivo principal de la institución, es decir que se relacione con el comportamiento en el presente, tal como sostiene Campbell y Yeung (1991).

Adicionalmente, al elaborar una nueva misión formal, se conseguirá duplicar el rendimiento promedio sobre el capital de los inversionistas, según indica Rarick y Vitton (1995).

Tabla 6

Matriz de la misión actual

Matriz de la Misión			
Somos un Colegio Particular que brindamos una enseñanza en los tres niveles inicial, primaria y secundaria, buscando la calidad educativa e inculcando valores evangélicos, estando convencidos de la necesidad de capacitar a los alumnos para la vida universitaria y la inserción a la sociedad. Trabajando sobre una base de nuestros valores como son el respeto, honradez, trabajo en equipo, puntualidad y superación personal, para toda la comunidad en general.			
Elementos a contener	Sí	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?		X	No, porque se contradice al pretender inculcar valores evangélicos a la comunidad en general
¿Define el punto de referencia central?		X	Sí, indica que su punto central es la enseñanza basado en la calidad educativa
¿Logra el compromiso de los miembros de la institución?		X	No, porque solo se dirige a un grupo de los clientes externos, que serían los alumnos
¿Compromete y logra lealtad de lo relacionado?	X		Sí, porque la meta de lograr alumnos universitarios genera el compromiso de los colaboradores
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		Sí, porque sostiene como cada colaborador vinculado a la institución tiene como objetivo la capacitación de los alumnos
¿Es realista y posible?	X		Sí, porque al ofrecer una educación de calidad, se logrará que los alumnos se preparen para la vida universitaria
¿Es consistente?		X	No, porque el objetivo se encuentra difuso
¿Está difundida interna y externamente?	X		Sí, a nivel interno, en los eventos y competencias a nivel educativo

Nota. Adaptado de “Nuestra Misión” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de http://www.carlosweiss.edu.pe/la_organización.htm/

3.2.3. *Elementos de la misión propuesta para la empresa.*

En la Tabla 7 se muestra la evaluación de la misión propuesta, que contempla en su mayoría los criterios evaluados.

Tabla 7

Matriz de la misión propuesta

Matriz de la Misión			
Educar de forma integral y co-educativa, a partir de nuestros principios pedagógicos y curriculares, sobre la base institucional sustentada en valores, tecnología y calidad			
Elementos a contener	Sí	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?	X		Transmite de forma directa y específica con el objetivo organizacional
¿Define el punto de referencia central?	X		Indica que su punto central es la enseñanza. Quiere decir que el cumplimiento de la misión es evaluado según el número de ingresantes a la universidad
¿Alcanza el compromiso de los individuos de la institución?	X		Los miembros se comprometen con alcanzar la calidad
¿Genera compromiso y lealtad?	X		Porque el fin de lograr ex alumnos universitarios genera el compromiso de los colaboradores
¿Faculta a la consolidación de la imagen corporativa?	X		Porque sostiene cómo cada colaborador vinculado a la institución se guía bajo parámetros estándar de gestión educativa
¿Es real y factible?	X		Porque su principal meta es formar jóvenes preparados para la vida universitaria o de educación superior
¿Es consistente?	X		Se encuentra en línea con la razón del colegio: la educación y al mismo tiempo alcanzar la excelencia de esta
¿Está difundida interna y externamente?		X	Porque es una propuesta
Nota. Elaboración propia			

3.2.4. Misión propuesta.

La propuesta de misión que se planteó para la institución es educar de forma integral y co-educativa, a partir de nuestros principios pedagógicos y curriculares, sobre la base institucional sustentada en valores, tecnología y calidad.

3.3. Valores.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

A continuación, se muestran los valores que rigen el buen desenvolvimiento tanto administrativo como académico del colegio Carlos Weiss.

- El respeto es fundamental para enfrentar y aceptar asertivamente la diversidad cultural que caracteriza nuestra región.
- La búsqueda de la verdad y honradez serán las que guíen las funciones de los docentes para lograr la excelencia personal.
- El mundo actual requiere de profesionales que tengan la capacidad de trabajar en equipo para concentrar la energía en un solo fin, desarrollando la empatía y el respeto a las ideas ajenas, reconociendo la posibilidad de equivocación.
- La necesidad de una nueva ética donde la puntualidad sea esencial en toda relación humana, debido a la crisis de valores que afronta actualmente nuestra sociedad.
- Un profundo compromiso al desarrollo personal mediante la inserción de nuevas metodologías y conocimientos.

3.3.2. *Análisis de los valores actuales.*

Los valores que usa como cimiento el colegio Carlos Weiss son propios de una empresa que se encuentra en la etapa de madurez, donde tiene como primer valor el “respeto”, el cual les ayudaría a enfrentar la pluralidad cultural del entorno en el que se encuentra.

Pero es a través de la “verdad y honradez” que se conseguirá plasmar en los alumnos una sólida base moral que los acompañe en el resto de su vida, transmitiéndoles adicionalmente la importancia de aprender el “trabajo en equipo” para el cumplimiento de los objetivos en común, los mismos a los que se les inculcará la relevancia de la “ética” y el “compromiso”.

De estos valores se podría agrupar la ética y el compromiso, ya que ambos van de la mano, toda vez que es importante tener compromiso con la ética para ser cada día mejores personas y poder adicionar un nuevo valor que sería la “moral” ya que es imprescindible que en un entorno educativo se propicie tener buenas costumbres que puedan guiar el comportamiento de los alumnos.

Adicionalmente a lo antes mencionado, es importante seguir las recomendaciones del autor Hall (1998), donde menciona que, aunque los valores sean en algunas ocasiones abstractos, es importante considerar su utilidad organizacional toda vez que tiene la capacidad de poder dirigir la conducta de los colaboradores en cada puesto de trabajo.

Por otro lado, es de suma importancia poder comunicar oportunamente a todos los integrantes que conforman la organización cuales son los valores que los rigen especialmente cuando se atraviesan periodos de cambios donde se pueden estar proponiendo o reestructurando los valores.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Tabla 8

Matriz Axiológica de valores

Valor	Accionista	Colaborador	Cliente	Proveedor	Sociedad
Respeto	X	X		X	
Verdad / honradez	X	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X		X	
Ética y compromiso		X	X		X
Moral			X		X

Nota. Adaptado de “Nuestros valores” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de [http:// www.carlosweiss.edu.pe/la organización.htm/](http://www.carlosweiss.edu.pe/la_organización.htm/)

3.3.4. Valores propuestos.

Los valores propuestos para la institución respondieron a las expectativas de su público objetivo, que en este caso son los padres de familias, y son los siguientes (Ver Tabla 8):

- Respeto
- Verdad y honradez
- Trabajo en equipo
- Ética y compromiso
- Moral

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.

Cuando la declaración de la misión y visión se ha realizado de manera satisfactoria, esta debe ir de la mano y ser coherente con los valores de la organización; adicionalmente esta información debe servir de guía y de mucha utilidad al momento en que cualquier miembro de una organización o del mercado

vaya a tomar alguna decisión, es por eso que el alineamiento de la visión, la misión y los valores se vuelve un elemento vital para entender al colegio Carlos Weiss y sus objetivos.

De acuerdo a los fundamentos teóricos, la visión es saber hacia dónde vamos, y la misión se refiere a quiénes somos y qué hacemos, que vendría a ser el escenario actual del colegio Carlos Weiss.

El alineamiento sugerido para el colegio materia de la investigación, fue el mostrado líneas abajo en la Tabla 9:

Tabla 9

Alineamiento de visión, misión y valores

Visión	Misión	Valores
“Ser una cadena privada de colegios a nivel de la región de Lambayeque, líder en educación y reconocida por su excelencia académica y calidad educativa”	“Educar de forma integral y co-educativa, a partir de nuestros principios pedagógicos y curriculares, sobre la base institucional sustentada en valores, tecnología y calidad”	Respeto
		Verdad y honradez
		Trabajo en equipo
		Ética y compromiso
		Moral

Nota. Elaboración propia

A continuación, se procede a dividir y reestructurar la visión y la misión en partes, obteniendo la siguiente matriz:

Tabla 10

Alineamiento de visión, misión y valores disgregada

Visión	Misión	Valores
Ser una cadena privada de colegios a nivel de la región de Lambayeque	Base institucional sustentada en valores, tecnología y calidad	Respeto
		Verdad y honradez
		Trabajo en equipo
Líder en educación	Educar de forma integral y co-educativa	Ética y compromiso
Reconocida por su excelencia académica y calidad educativa	Principios pedagógicos y curriculares	Moral

Nota. Elaboración propia

Finalmente, esta tabla de alineamiento es consistente con la propuesta de visión, misión y valores y podrá ser compartida con todos los colaboradores de la organización con el objetivo que forme parte de la cultura institucional del colegio Carlos Weiss (ver Tabla 10).

CAPÍTULO IV

4. Análisis Externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental-Legal.

La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad, (MINEDU, 2003).

Debe poseer un carácter inclusivo y atender las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

Está comprendida por tres etapas, las mismas que son: inicial, que comprende los niños entre tres y cinco años de edad, la educación primaria, que está compuesta de seis grados académicos, normativamente destinada para los alumnos entre cinco y 11 años y finalmente la secundaria, que comprende cinco grados y está dirigida normativamente a jóvenes entre 12 y 16 años de edad.

Son objetivos de la Educación Básica:

- Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.

- Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida.
- Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías.

De acuerdo al último censo educativo realizado por el MINEDU (2017), existen 7,731,939 escolares en la modalidad de Educación Básica Regular comprendidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, de los cuales 1,936,922 pertenecen al sector privado (ver Figura 8); en adición existen 15,303 colegios privados en el territorio nacional.

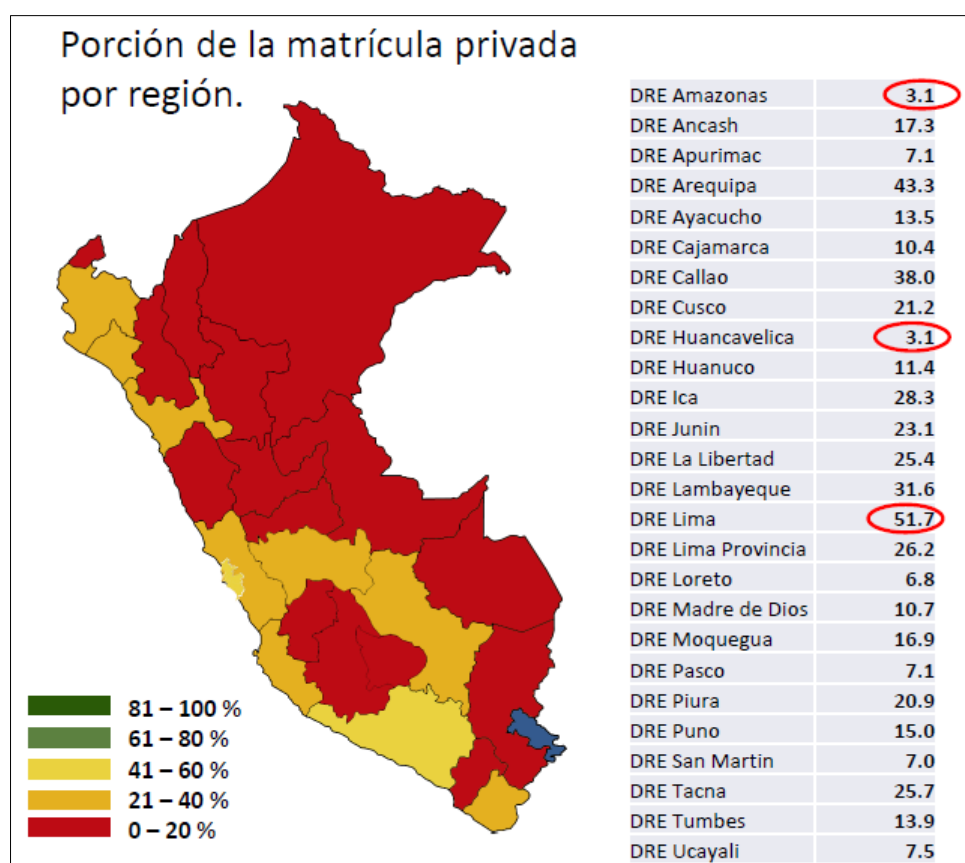


Figura 8. Porción de la matrícula privada por región. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

El mismo censo también ofrece cifras respecto al número total de docentes en la gestión privada, indicando que actualmente es de 150,762 distribuidos en 35,963 para el nivel inicial, 61,463 para el nivel primario y 53,336 para el nivel secundario.

Quiere decir que el ratio alumnos/docentes es, en promedio, de 13 estudiantes, siempre en el ámbito de la gestión privada, que es materia de la presente investigación.

Adicionalmente, se evidencia el crecimiento del ratio de niños que ingresan a primaria provenientes del nivel de educación inicial (Ver Figura 9)

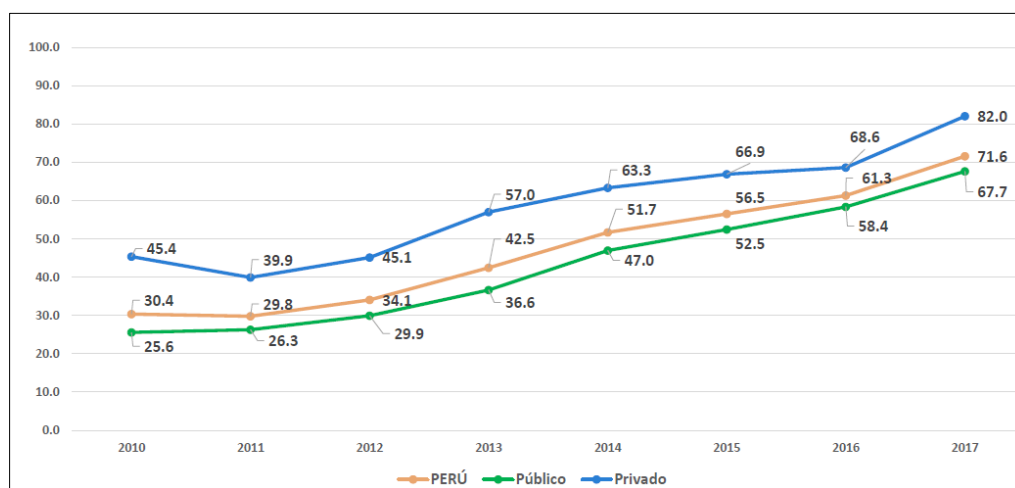


Figura 9. Distribución de ingresantes a Primaria por años de educación inicial, 3 a más años (% del total). Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

Si bien, el sector educativo privado en la modalidad de enseñanza básica regular proporciona indicadores interesantes de crecimiento sostenido, es preocupante el entorno político actual en donde dos ministros de educación han tenido que ser removidos de sus cargos en lo que va de la gestión presidencial actual.

La inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales, podría provocar una contracción del crecimiento del sector educativo, analizándolo como parte del entorno económico.

4.1.2. Análisis Económico.

El entorno económico hoy día en el Perú es retador, viene de un proceso de desaceleración, debido fundamentalmente al caso Odebrecht. El Instituto de Estadística e Informática (2017) publicó recientemente, y por primera vez en su historia, el crecimiento económico trimestral de las regiones. De dicho informe, que toma la posta a los estimados de crecimiento regional que el Instituto Peruano de Economía (IPE) venía realizando desde el 2014, se desprende que en el primer trimestre del año el PBI del Perú creció 2.1%, mientras que la zona norte registró una caída de 2.1%, la más severa de los últimos 33 años.

El sector servicios, en octubre de 2017, registró un crecimiento de 0.31%, respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Sin embargo, reportaron disminución las actividades profesionales científicas y técnicas. Quiere decir que cualquier iniciativa de investigación de nuevas tecnologías podría verse afectado por la situación económica, ya que el principal motor estaría abocado al sector de consumo masivo.

En el sector Educación, el MINEDU (2017) precisó que aun cuando el presupuesto del sector sufrió un incremento de 3% - 3.5% (PBI), se pretende aumentar este porcentaje a 5.5% en los próximos cinco años, lo cual impactará directamente en el aumento de las remuneraciones de los docentes y en mejorar la calidad de los programas actuales. De conseguirse aumentar el presupuesto, se

estaría logrando mejorar la calidad de la educación pública y estimularía mejorar la calidad actual en la oferta de la educación privada. En ese sentido el colegio Carlos Weiss se podría ver impactado porque tendría que presentar una mejora significativa en su gestión educativa actual para lograr ser competitivo.

De consolidarse un crecimiento económico sostenido en el tiempo, repercutiría directamente en las expectativas de los padres de familia, quienes ante un incremento del presupuesto familiar evaluarían la posibilidad de cambiar a sus hijos de colegio nacionales a colegios privados en busca de conseguir mejorar el nivel académico de sus menores hijos; por otro lado, si ya se encontrasen en colegios privados, buscarían tener la posibilidad de cambiarlos a colegios que cuenten con una mejor oferta de servicios educativos sin tomar en cuenta el aumento de la pensión escolar que les significaría tomar dicha decisión.

4.1.3. Análisis Cultural.

El Gobierno Peruano se encuentra actualmente sumando esfuerzos en cerrar las brechas de género y disminuir la desigualdad.

Asimismo, los diferentes programas sociales orientados para este fin tienen un presupuesto de S/. 1,008 millones a favor de 672,313 hogares.

Mientras que el Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma, obtendrá S/. 1,590 millones, que permitirá incrementar la meta en más de 89,000 niños y niñas y lograr la atención de 3.7 millones de escolares de 65,000 centros educativos en el país durante el próximo año.

El desarrollo de estos programas sociales tiene que venir de la mano con inversión en tecnología, ya que actualmente no se cuenta con herramientas que faciliten la operatividad de estos programas.

En adición actualmente existen convenios del Ministerio de Educación con diferentes entidades privadas para implementar Colegios de Alto Rendimiento (COAR) para la atención de estudiantes de alto desempeño de tercero, cuarto y quinto de secundaria y también los Colegios Emblemáticos que forman parte Programa Nacional de Infraestructura Educativa (Pronied) del Ministerio de Educación, en donde se invertirán S/.370 millones para ejecutar obras de rehabilitación, remodelación y mantenimiento en más de 20 de ellos, 15 de los cuales se encuentran en las regiones.

Por otro lado, el INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración desde 1.6% medido el 2007 hasta 1.1% el 2017.

El INEI proyectó que la población de peruanos bordeará los 33 millones el 2018, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desacelerará con respecto al último censo de 2007.

Esto se debe a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta.

Las mujeres actualmente tienen 2.5 hijos cada una en su período de vida fértil, cuando hace 50 años tenían seis hijos en promedio. Además, la mortalidad infantil se ha reducido hasta 15 defunciones por cada 1,000 nacidos. Y la población adulta se ha ido incrementando en el Perú.

Esto repercute de una manera positiva en general para el mercado laboral, ya que la población económicamente activa se está incrementando, lo que origina una movilización de la economía, tanto formal como informal, aumentando la necesidad de las familias de brindar una educación de calidad a sus menores hijos.

En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores

como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer, entre otros. No obstante, esta demanda aún no ha sido cubierta totalmente puesto que los colegios tradicionales (parroquiales, familiares) no se han expandido. Es por ello que el colegio Carlos Weiss debe evaluar este nuevo modelo, sino corre el riesgo de desaparecer. En el departamento de Lambayeque y en general en la zona norte del país, si bien los colegios tradicionales son los que gozan de mayor reputación y son los primeros en ser seleccionados al momento de decidir por la educación privada, el interés por las cadenas educativas va emergiendo, sobre todo por la novedad en sus modelos educativos.

4.1.4. Análisis Tecnológico.

En el marco del entorno tecnológico, Perú cayó una posición en el ranking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ubicándose en el puesto 101 de un total de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

El índice mide 11 sub indicadores clasificados en tres subíndices: acceso, uso y habilidades para aprovechar las TIC. Los resultados reflejaron que el país se encuentra rezagado en suscripciones a telefonía fija y hogares con Internet y banda ancha, ya que cada vez más hogares acceden a estos servicios, reemplazando el uso de líneas fijas. Si bien el índice destaca el acceso a Internet y banda ancha en Lima Metropolitana, al interior del país la brecha digital es mucho más amplia.

Aunque el gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y microempresas, muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para, por ejemplo, facilitar los trámites que realizan los ciudadanos.

Por el lado del sector privado y en relación a las reformas que buscarían formalizar la economía, señaló que muchas micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas.

Esto ofrece un panorama interesante para todas aquellas empresas dedicadas a la consultoría basada en TIC, ya que el Perú brinda un gran potencial de desarrollo sobre todo en las empresas que buscan socios estratégicos a los cuales confiar su plataforma tecnológica, para así dedicarse a sus procesos core.

Específicamente en el sector Educación, el impulso tecnológico es bastante lento, no obstante, las distintas iniciativas de los gobiernos de turno de los últimos quince años. Por citar un caso, el ratio de alumnos por computadoras según el último censo educativo del 2017 muestra que a nivel nacional en primaria 8 estudiantes deben compartir en uso una computadora, mientras que en secundaria el ratio es de 6 (ver Figura 10).

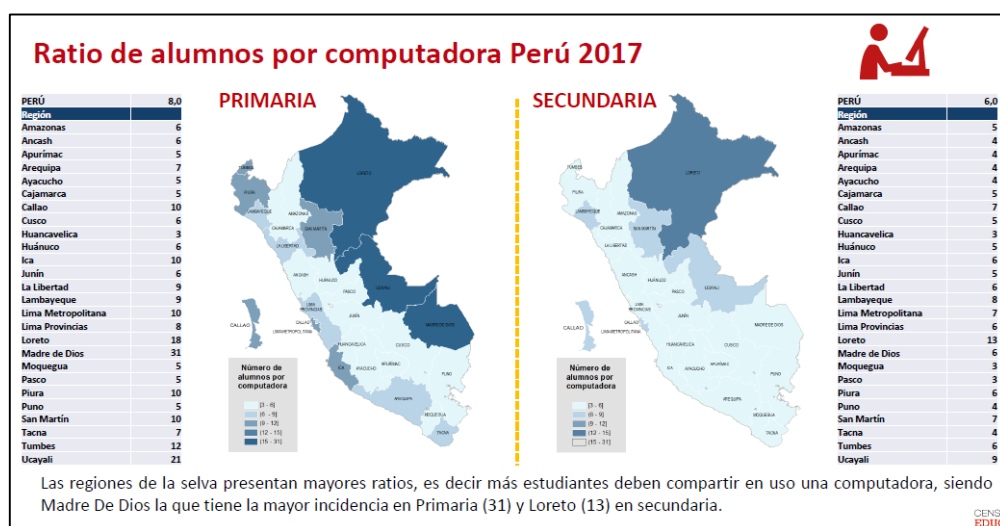


Figura 10. Ratio de alumnos por computadora Perú 2017. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

En cuanto al acceso a Internet de los institutos educativos, si bien la tendencia es creciente, entre el 2016 y 2017 se evidencia una leve disminución a nivel país por área geográfica. De la misma manera, se aprecia que el acceso en zonas urbanas se ubica por encima del nivel nacional, a diferencia del área rural, no obstante que ésta creció en el periodo 2013-2016, en especial en secundaria (Ver Figura 11).

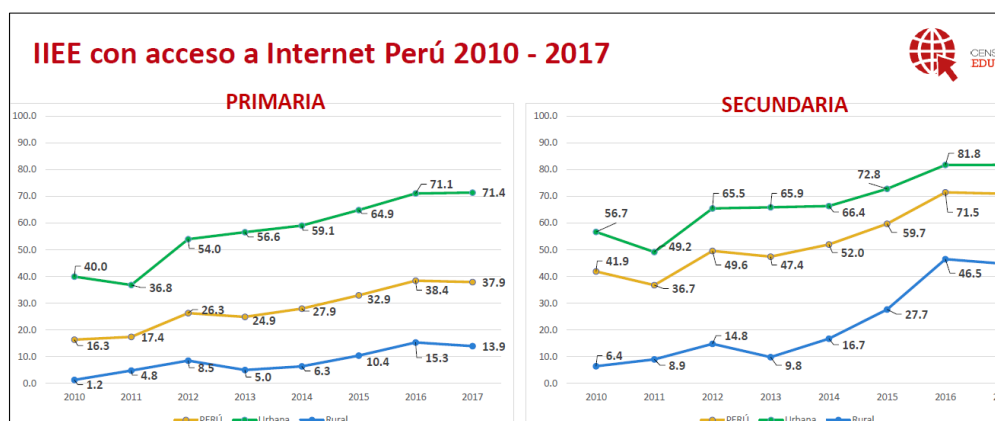


Figura 11. Institutos Educativos con acceso a Internet Perú 2010 - 2017. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

En relación a la tecnología educativa y basados en la opinión de los expertos en temas educativos, Sr. Justo Zaragoza, Director del Grupo Educación al Futuro, editor de la Guía de Colegios, Guía Vocacional, Guía de Postgrados y organizador de ferias Expo universidad y Tecno didáctica, (<https://www.linkedin.com/in/justo-zaragoza-a3209422>); también del Sr. Jorge Paz Rojas, Promotor del Grupo Pamer (<https://www.linkedin.com/in/jorge-mart%C3%ADn-paz-rojas-9809341b/>) y finalmente del Sr. Carlos Gallardo, Gerente General de la Asociación Civil Educativa Saco Oliveros, relevadas a través de unas entrevistas en profundidad (ver Anexo C), se puede afirmar que localmente en materia de transformación digital los

que están dando los primeros pasos son las cadenas educativas innovadoras como Innova School y Futura School, que desarrollan un modelo de aprendizaje con tecnología educativa intuitiva.

Las tendencias de la industria se están desarrollando sobre la base de cuatro ejes estratégicos: (a) Cloud, (b) Mobile, (c) Internet de las Cosas y (d) Social (“Las 10 tendencias de la transformación digital en la educación”, 2016) y se pueden citar las siguientes:

- La hibridación tecnológica y metodológica que plantean un cambio disruptivo en la educación, basado no sólo en aprender más y mejor, sino que sea clave en la experiencia del alumno, que se encuentre cómodo con una metodología y tecnologías que le estimulen y le animen a seguir el proceso de aprendizaje en un entorno multicanal (equipos portátiles, computadoras, tabletas, celular, etc.).
- La educación móvil o educación ubicua, denominadas en inglés como m-learning y u-learning son dos de los conceptos que marcan una tendencia en esta transformación y que dejan de lado al e-learning como un concepto ya tradicional y prácticamente obsoleto. Con esto el alumno puede estudiar a través de Internet, pero además puede hacerlo en cualquier sitio y en cualquier momento. En esto se incluye la entrada de los dispositivos en el aula, que bajo las siglas BYOD (bring your own device), es decir que los alumnos lleven al aula sus propios dispositivos como tabletas, equipos portátiles.
- La cultura maker, que difunde espacios de innovación digital en los que la robótica, la impresión 3D o la programación son las “asignaturas” más conocidas. Esta cultura no sólo ofrece un ámbito de aprendizaje colaborativo en espacios alternativos, sino que, cada vez más, también se incluye en las propias aulas.

4.1.5. Análisis Ecológico.

Las principales adversidades ambientales a los que estamos expuestos constantemente se presentan con el cambio climático, deterioro de la biodiversidad, Fenómeno del Niño, entre otros; el impacto en mayor o menor medida se acrecienta debido a una escasa conciencia ambiental, por lo cual los gobiernos, instituciones y demás organismos se encuentran realizando esfuerzos por contrarrestar los estragos acarreados por estos cambios.

El Perú, es un país que se caracteriza por la riqueza y diversidad de sus recursos naturales, los mismos que constituyen la base de su actividad económica; no obstante, aún no se cuenta con información actualizada sobre estado en el que se encuentran dichos recursos, ni de sus magnitudes o diferencias.

Ante la situación planteada en el párrafo anterior y con el fin de contar con un ente rector en materia medio ambiental en el país, es creado el Ministerio del Ambiente.

Este Ministerio creó el Plan Nacional de Acción Ambiental (Decreto Supremo 014-2011-MINAM), a fin de obtener información para el desarrollo de normas y políticas ambientales acordes con la realidad peruana.

Las metas definidas en este plan son siete y tienen un horizonte de ejecución hasta el año 2021, las cuales comprende: protección del agua; tratamiento de residuos tóxicos; protección del aire; cuidado de bosques y cambio climático; minería y energía; y gestión corporativa ambiental.

En el sector Educación, este año 2018, los resultados del último censo educativo muestran que la proporción de locales escolares que cuentan con todos los servicios básicos (agua, electricidad y saneamiento) descendió en el último año,

de 44% (2016) a casi 40% (2017), registrando su primera caída –y su nivel más bajo– desde el 2010 (ver Figura 12).

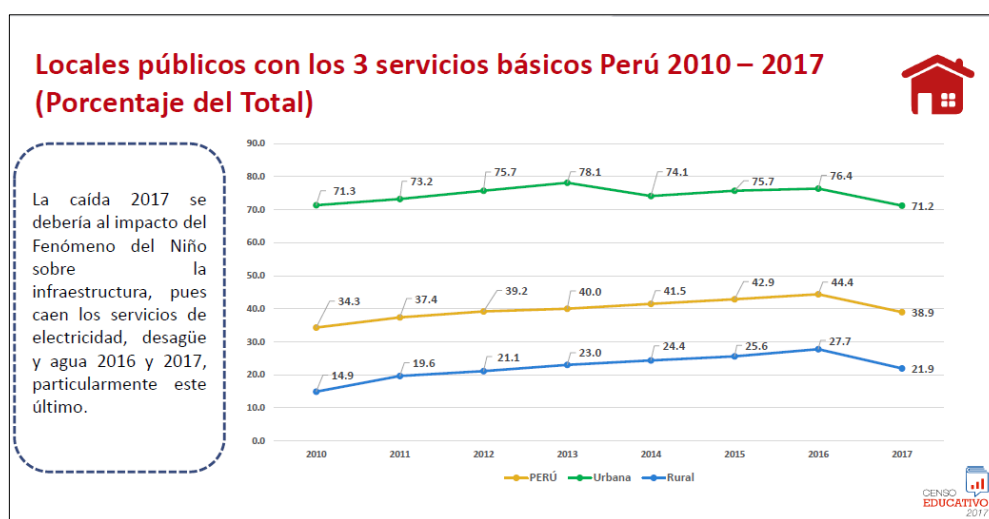


Figura 12. Instituciones públicas con los 3 servicios básicos Perú 2010 - 2017. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

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

Los asuntos mundiales y en general los asuntos externos a una organización, ejercen impacto en la mayoría de las decisiones estratégicas. Toda dirección estratégica de una empresa necesita fundamentar estrategias para obtener ventaja de las oportunidades externas y evitar / reducir el impacto de las amenazas externas.

En el caso del colegio Carlos Weiss se procedió a realizar un análisis del macro ambiente, encontrando una serie de oportunidades y también de amenazas las cuales deben ser analizadas en profundidad para poder evaluar su nivel de respuesta ante estos factores (ver Tabla 11 y Tabla 12).

Tabla 11

Impacto en clientes / proveedores / empresa – Factores Político, Legal, Gubernamental, Económico

		Análisis del macro ambiente		
N°	Factores	Efecto sobre clientes / impacto	Efecto sobre proveedores / impacto	Efecto sobre la empresa / impacto
1	Político-Legal-Gubernamental			
1.1	Educación básica peruana cuenta con una Ley General de Educación la cual está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales	Posibilitará un avance en la calidad de la enseñanza para los alumnos y su posterior ingreso a la universidad o instituto superior. Positivo	Aumento del requerimiento de proveedores cuyos productos se orienten por la consultoría de procesos educativos y software educativo. Positivo	Permite a la institución mejore sus servicios educativos, impulsada por un ente regulador como el Ministerio de Educación y su constante mejora de gestión Positivo (Oportunidad)
1.2	El último censo educativo realizado por el MINEDU (2017) indica que existen 7’731,939 escolares en la modalidad de EBR comprendidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, de los cuales 1’936,922 pertenecen al sector privado; también revela que existen 15,303 colegios privados	Sólo el 25% de la demanda estudiantil se orienta a la EBR privada Negativo	Aumento del requerimiento de proveedores cuyos productos se orienten por la consultoría de procesos educativos y software educativo. Positivo	Estas cifras demuestran que, si bien existe una demanda de la educación básica regular privada, el porcentaje aún es bajo respecto al total Positivo (Oportunidad)
1.3	El último censo del MINEDU (2017) indica que el total de docentes en la gestión privada, es de 150,762 distribuidos en 35,963 para el nivel inicial, 61,463 para el nivel primario y 53,336 para el nivel secundario; el ratio alumnos/docentes es, en promedio, de 13 estudiantes	Los alumnos de colegios privados tienen la posibilidad de recibir una educación más personalizada debido al ratio alumnos/docentes Positivo	Los docentes de colegios privados tienen la posibilidad de brindar una educación más personalizada debido al ratio alumnos/docentes Positivo	Debido al ratio alumnos/docentes es factible para los colegios privados potenciar los beneficios de una educación personalizada Positivo (Oportunidad)
1.4	El entorno político turbulento, dos ministros de educación han tenido que ser removidos de sus cargos. La inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales, podría provocar una contracción del crecimiento del sector educativo, analizándolo como parte del entorno económico	Disminución de inversión privada a consecuencia de la inestabilidad política generando menos propuestas educativas a futuro Negativo	Posible reducción de proveedores debido a una desaceleración de la demanda de servicios educativos Negativo	Recorte de los proyectos de inversión del colegio Carlos Weiss Negativo (Amenaza)
1.5	Existe un crecimiento regular del ratio de niños que ingresan a la primaria provenientes del nivel inicial	El cliente externo muestra una tendencia de crecimiento sostenido, para lo cual requiere servicios educativos acordes a sus expectativas Positivo	Aumento del requerimiento de proveedores cuyos productos se orienten por la consultoría de procesos educativos y software educativo. Positivo	Estas cifras demuestran que la demanda del nivel inicial es sostenible lo cual permite el desarrollo de una cadena educativa privada para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria Positivo (Oportunidad)
2	Económico			
2.1	La economía se ha vuelto retadora debido a un proceso de desaceleración por el caso Odebrecht, el cual puede seguir influyendo en contraer las inversiones	La probabilidad de que el alumno potencial no pueda ingresar a colegio privado, por la pérdida del empleo de sus padres o apoderados Negativo	Disminución de las necesidades de productos y servicios Negativo	Los padres de familia del colegio Carlos Weiss son profesionales y comerciantes de la zona. Una retracción de la economía y de la inversión privada aumentaría la tasa de deserción de estudiantes Negativo (Amenaza)
2.2	En octubre del 2017 el sector servicios registró un crecimiento de 0.31% respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Sin embargo, reportaron disminución las actividades profesionales científicas y técnicas. Es decir cualquier iniciativa de investigación de nuevas tecnologías podría verse afectado por la situación económica, ya que el principal motor estaría abocado al sector de consumo masivo	Poca inversión privada debido a la disminución de actividades que originará una contracción de la demanda de servicios educativos Negativo	Posible reducción de proveedores debido a una desaceleración de la demanda de servicios educativos Negativo	Recorte de los proyectos de inversión del colegio Carlos Weiss Negativo (Amenaza)
2.3	En el sector Educación, el Ministerio de Educación precisó que aun cuando su presupuesto se incrementó de 3 a 3.5% del PBI, el reto es aumentar a 5.5%	El aumento en el presupuesto facilitaría mejoras en la gestión de la educación pública Negativo	Mayores opciones de optar por los servicios de proveedores especialistas en ofrecer servicios a colegios particulares Positivo	El colegio Carlos Weiss tendría que presentar una mejora significativa en su gestión educativa actual para lograr ser competitivo Negativo (Amenaza)

Nota. Elaboración propia

Tabla 12

Impacto en clientes / proveedores / empresa – Factores Cultural, Tecnológico y Ecológico

N°		Análisis del macro ambiente		
Factores		Efecto sobre clientes / impacto	Efecto sobre proveedores / impacto	Efecto sobre la empresa / impacto
3	Cultural			
3.1	El Gobierno Peruano se encuentra sumando esfuerzos en cerrar las brechas de género y disminuir la desigualdad. Asimismo, los diferentes programas sociales orientados para este fin tienen un presupuesto de S/1,008 millones a favor de 672,313 hogares	Familias pueden verse atraídas por los beneficios de programas sociales en colegios públicos Negativo	Con el aumento de programas sociales aumentarán los requerimientos a proveedores Positivo	Si el Gobierno aumenta la cantidad de programas sociales habría más beneficiarios que podrían optar por colegios nacionales Negativo (Amenaza)
3.2	El Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma, obtendrá S/1.590 millones, que permitirá incrementar la meta en más de 89,000 niños y niñas y lograr la atención de 3.7 millones de escolares de 65,000 centros educativos en el país durante el próximo año	Familias pueden verse atraídas por los beneficios de programas sociales en colegios públicos Negativo	Con el aumento de programas sociales aumentarán los requerimientos a proveedores Positivo	Si el Gobierno aumenta la cantidad de programas sociales habría más beneficiarios que podrían optar por colegios nacionales Negativo (Amenaza)
3.3	Existen convenios del Ministerio de Educación con diferentes entidades privadas para implementar Colegios de Alto Rendimiento (COAR) para la atención de estudiantes de alto desempeño de tercero, cuarto y quinto de secundaria y Colegios Emblemáticos	Familias pueden verse atraídas por los beneficios de programas sociales en colegios públicos Negativo	Con el aumento de los COAR / Colegios Emblemáticos los requerimientos a proveedores Positivo	Si el Gobierno impulsa el desarrollo de los COAR / Colegios Emblemáticos habría más beneficiarios que podrían optar por estos Negativo (Amenaza)
3.4	El INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración desde 1.6% medido el 2007 hasta 1.1% el 2017. El INEI proyectó que la población de peruanos bordeará los 32 millones el 2017, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desacelerará con respecto al último censo de 2007. Esto se debe a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta	Una desaceleración de la tasa de crecimiento poblacional originará una disminución de la demanda de instituciones educativas en general Negación	Disminución de requerimientos de productos y servicios Negación	La disminución de la tasa de crecimiento impacta en los ingresos del colegio Carlos Weiss al disminuir la población educativa Negativo (Amenaza)
3.5	La población adulta se ha ido incrementando en el Perú y por consiguiente la población económicamente activa se está incrementando	Aumenta la necesidad de las familias de brindar una educación de calidad a sus menores hijos Positivo	Incremento de requerimientos de productos y servicios Positivo	Movilización de la economía, tanto formal como informal; repercute de una manera positiva en las matrículas de los alumnos del colegio Carlos Weiss Positivo (Oportunidad)
3.6	En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer frente a colegios tradicionales.	El modelo innovador de las cadenas educativas se basa en centrar los procesos educativos alrededor del alumno, consiguiendo con ello una educación más personalizada Positivo	Los proveedores de servicios educativos innovadores y centrados en el alumno tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	El colegio Carlos Weiss aún es muy tradicional y no ha apostado por la expansión, corre el riesgo de desaparecer sino busca innovar su modelo educativo Negativo (Amenaza)
4	Tecnológico			
4.1	Perú se ubica en el puesto 101 de un total de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), según el ranking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	El pobre entorno tecnológico no permite que los alumnos desarrollen competencias en este ámbito Negativo	Los proveedores que buscan desarrollar mercados o productos/servicios tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	El colegio Carlos Weiss es parte de la estadística del poco avance en desarrollo tecnológico como país Negativo (Amenaza)
4.2	El gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y microempresas, pero muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para facilitar los trámites que realizan los ciudadanos	Los trámites en el Ministerio de Educación y las UGEL pueden tomar tiempos de respuesta muy prolongados debido a la poca automatización de sus procesos Negativo	Los proveedores que buscan desarrollar mercados o productos/servicios tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	El colegio Carlos Weiss ha experimentados demoras en sus diferentes solicitudes al Ministerio de Educación y a la UGEL del distrito Negativo (Amenaza)
4.3	Muchas micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas	Los padres de familia se ven afectados en los tiempos de respuesta del colegio, dado que su contabilidad es manual Negativo	Los proveedores que buscan desarrollar mercados o productos/servicios tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	Los tiempos de procesamiento de los ingresos, egresos y en general de la contabilidad son muy prolongados porque es manual Negativo (Amenaza)
4.4	En el sector Educación, el impulso tecnológico es bastante lento. El ratio de alumnos por computadoras según el último censo educativo del 2017 muestra que a nivel nacional en primaria 8 estudiantes deben compartir en uso una computadora, mientras que en secundaria el ratio es de 6	El pobre entorno tecnológico no permite que los alumnos desarrollen competencias en este ámbito Negativo	Los proveedores que buscan desarrollar mercados o productos/servicios tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	El colegio Carlos Weiss es parte de la estadística del poco avance en desarrollo tecnológico como país Negativo (Amenaza)
4.5	En cuanto al acceso a Internet de los institutos educativos, si bien la tendencia es creciente, entre el 2016 y 2017 se evidencia una leve disminución a nivel país por área geográfica. De la misma manera, se aprecia que el acceso en zonas urbanas se ubica por encima del nivel nacional, a diferencia del área rural, no obstante que ésta creció en el periodo 2013-2016, en especial en secundaria	El pobre entorno tecnológico no permite que los alumnos desarrollen competencias en este ámbito Negativo	Los proveedores que buscan desarrollar mercados o productos/servicios tienen excelentes oportunidades en el sector educación Positivo	El colegio Carlos Weiss es parte de la estadística del poco avance en desarrollo tecnológico como país Negativo (Amenaza)
5	Ecológico			
5.1	El impacto de los desastres naturales se acrecienta debido a una escasa conciencia ambiental, por lo cual los gobiernos, instituciones y demás organismos se encuentran realizando esfuerzos por contrarrestar los estragos acarreados por estos cambios	Estos refuerzos permiten a los estudiantes desarrollar una cultura ambiental acorde con las necesidades actuales Positivo	Esta tendencia está ocasionando el desarrollo de toda una cultura medioambiental que requiere de proveedores que incluyan en sus productos / servicios conceptos ecológicos y eco eficientes Positivo	El colegio Carlos Weiss no es ajeno a esta nueva tendencia del cuidado del medio ambiente y ha desarrollado todo un programa de reciclaje eficiente Positivo (Oportunidad)
5.2	Establecimiento del Ministerio del Ambiente	Estas medidas del Gobierno permiten a los estudiantes desarrollar una cultura ambiental acorde con las necesidades actuales Positivo	Esta tendencia está ocasionando el desarrollo de toda una cultura medioambiental que requiere de proveedores que incluyan en sus productos / servicios conceptos ecológicos y eco eficientes Positivo	El colegio Carlos Weiss no es ajeno a esta nueva tendencia del cuidado del medio ambiente y ha desarrollado todo un programa de reciclaje eficiente Positivo (Oportunidad)
5.3	Este Ministerio creó el Plan Nacional de Acción Ambiental (Decreto Supremo 014-2011-MINAM), a fin de obtener información para el desarrollo de normas y políticas ambientales acordes con la realidad peruana. Las metas definidas en este plan son siete y tienen un horizonte de ejecución hasta el año 2021, las cuales comprende: protección del agua; tratamiento de residuos tóxicos; protección del aire; cuidado de bosques y cambio climático; minería y energía; y gestión corporativa ambiental	Estas medidas del Gobierno permiten a los estudiantes desarrollar una cultura ambiental acorde con las necesidades actuales Positivo	Esta tendencia está ocasionando el desarrollo de toda una cultura medioambiental que requiere de proveedores que incluyan en sus productos / servicios conceptos ecológicos y eco eficientes Positivo	El colegio Carlos Weiss no es ajeno a esta nueva tendencia del cuidado del medio ambiente y ha desarrollado todo un programa de reciclaje eficiente Positivo (Oportunidad)
5.4	En el Perú, según el último censo educativo del año 2017, el impacto de desastres naturales sobre la infraestructura de los colegios públicos ha originado una disminución en la provisión de electricidad, desagüe y agua	Este es uno de los factores que hace que los padres de familia opten por colegios particulares para sus menores hijos Positivo	Aumento de la demanda de proveedores de productos / servicios relacionados a infraestructura educativa Positivo	El colegio Carlos Weiss al poseer una sólida infraestructura es uno de los que lidera las opciones de selección al momento de escoger un colegio particular de la zona Positivo (Oportunidad)

Nota. Elaboración propia

4.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

De acuerdo a David (2003) la matriz para la evaluación de factores externos (EFE) brinda a la plana directiva de toda organización la posibilidad de sintetizar y evaluar la información referente al plano económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo.

Por otro lado, si bien la matriz EFE posibilita a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, esto debe ser acompañado de un buen juicio intuitivo.

Con el análisis anterior se puede definir a la matriz EFE como un instrumento que facilita el análisis de las variables del macro entorno.

Para la elaboración de la matriz EFE se consideró diferentes publicaciones, entre ellas normativas gubernamentales, artículos de internet, diferentes estudios, entre otros.

A continuación, se presenta la matriz EFE del colegio Carlos Weiss con su consiguiente ponderación y calificación, basada en la opinión de los expertos vinculados al desarrollo de productos sobre la oferta educativa, Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz Rojas y finalmente del Sr. Carlos Gallardo; en el Anexo C se presenta la información relevada de los expertos. Los pasos que se siguieron son:

Primero, se elaboró una lista, considerando los principales factores externos del colegio Carlos Weiss donde se están incluyendo las oportunidades y las amenazas; segundo, se procedió a asignar a cada uno de los factores un valor el mismo que puede variar entre 0.00 que equivale a decir que el factor no tiene importancia, hasta 1.00 que equivale a decir que el factor tiene mucha importancia; tercero, se procedió a asignar una clasificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores externos que sean pieza clave para saber cuál es el nivel de eficacia con que responde a cada una de las estrategias actuales que tiene la organización;

cuarto, se procedió a multiplicar el valor que se asignó a cada uno de los factores y así se obtuvo un valor ponderado, finalmente, se procedió a sumar los valores ponderados de cada una de las variables para así lograr determinar el valor ponderado de toda la organización.

Con el ponderado total obtenido, se evaluó si el colegio Carlos Weiss se acerca a un total de 4.0, lo cual querrá decir que el colegio, en la actualidad, viene aplicando estrategias oportunas que le permite aprovechar de manera adecuada las oportunidades de su entorno y a la vez viene minimizando, en gran escala, todos los efectos de las amenazas del sector externo, por otro lado, si el puntaje total se acercara a 1.0 esto tendría como significado que la estrategia actual empleada por el colegio Carlos Weiss no viene siendo la adecuada porque no estaría aprovechando de manera adecuada las oportunidades ni estaría reduciendo significativamente las amenazas del sector externo (ver Tabla 13 y Tabla 14).

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los factores externos EFE - Oportunidades

Matriz EFE – colegio Carlos Weiss				
Factores externos clave				
N°	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	El marco regulatorio de la Ley General de Educación establece parámetros a seguir para la Educación Básica y permite que las instituciones educativas mejoren sus servicios educativos bajo un marco de legalidad	.05	3.0	0.15
2	Los últimos registros del Ministerio de Educación indican que el 25% de la demanda estudiantil se orienta a la educación privada y las variaciones en el tiempo evidencian una tendencia creciente	.04	3.0	0.12
3	De acuerdo al Ministerio de Educación el ratio alumnos/docentes en el régimen privado es de 13 estudiantes, lo cual permite que los estudiantes tengan una educación más focalizada y no masiva	.07	3.0	0.21
4	Existe un crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial	.07	3.0	0.21
5	La población adulta se ha ido incrementando en el Perú y por consiguiente la población económicamente activa se está incrementando, la misma que aspira a brindar una educación de calidad a sus hijos a fin de que en el futuro se inserten al mercado laboral satisfactoriamente	.07	3.0	0.21
6	Las iniciativas a nivel gobierno para crear una cultura medio ambiental permiten desarrollar capacidades en el cuidado del medio ambiente que antes no se tenían	.05	2.0	0.10
7	La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el Ministerio de Educación el desarrollo de programas eficientes de cuidado de los recursos	.05	2.0	0.10
8	La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el Ministerio de Educación el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de los recursos	.05	2.0	0.10
9	La falta de gestión del Estado con la reconstrucción de colegios públicos, genera que algunos padres de familia evalúen colegios privados según sus necesidades y presupuesto	.05	2.0	0.10
Suma puntuación ponderada Oportunidades				1.3

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los factores Externos EFE – Amenazas

Matriz EFE – colegio Carlos Weiss				
Factores externos clave				
N°	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	El entorno político actual es muy turbulento, en el actual mandato presidencial dos ministros de educación han tenido que ser removidos de sus cargos. La inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales, podría provocar una contracción del crecimiento del sector educativo, analizándolo como parte del entorno económico	.08	2.0	0.16
2	La economía se ha vuelto inestable debido a un proceso de desaceleración por el caso Odebrecht, el cual puede seguir influyendo en contraer las inversiones	.08	2.0	0.16
3	En octubre de 2017 el sector servicios registró un crecimiento de 0.31% respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Sin embargo, reportaron disminución las actividades profesionales científicas y técnicas. Es decir cualquier iniciativa de investigación de nuevas tecnologías podría verse afectado por la situación económica, ya que el principal motor estaría abocado al sector de consumo masivo	.01	2.0	0.02
4	En el sector Educación, el Ministerio de Educación precisó que no obstante el presupuesto para el sector sufrió un incremento del 3 al 3.5% del PBI, el reto es aumentar este porcentaje a 5.5% para la mejora de las instituciones públicas, lo cual va a originar que las privadas tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	.05	2.0	0.10
5	El Gobierno Peruano se encuentra sumando esfuerzos en cerrar las brechas de género y disminuir la desigualdad. Asimismo, los diferentes programas sociales orientados para este fin tienen un presupuesto de S/. 1,008 millones a favor de 672,313 hogares. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	.05	2.0	0.10
6	El Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma, obtendrá S/. 1,590 millones, que permitirá incrementar la meta en más de 89,000 niños y niñas y lograr la atención de 3.7 millones de escolares de 65,000 colegios públicos en el país durante el próximo año. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	.05	2.0	0.10
7	Existen convenios del Ministerio de Educación con diferentes entidades privadas para implementar Colegios de Alto Rendimiento (COAR) y Colegios Emblemáticos para la atención de estudiantes de alto desempeño de tercero, cuarto y quinto de secundaria y también los colegios emblemáticos	.05	1.0	.05
8	El INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración; esto se debe a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta	.01	2.0	.02
9	En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer frente a colegios tradicionales	.05	1.0	.05
10	Perú se ubica en el puesto 101 de un total de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), según el ranking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	.02	2.0	.04
11	El gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y microempresas, pero muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para facilitar los trámites que realizan los ciudadanos	.02	2.0	.04
12	Muchas micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas	.01	2.0	.02
13	En el sector Educación, el impulso tecnológico es bastante lento, no obstante, las distintas iniciativas de los gobiernos de turno de los últimos quince años. El ratio de alumnos por computadoras según el último censo educativo del 2017 muestra que a nivel nacional en primaria 8 estudiantes deben compartir en uso una computadora, mientras que en secundaria el ratio es de 6	.01	2.0	.02
14	En cuanto al acceso a Internet de los institutos educativos, si bien la tendencia es creciente, entre el 2016 y 2017 se aprecia una leve caída a nivel país por área geográfica. Asimismo se observa que el acceso en área urbana se halla por encima del nivel nacional, en desmedro del área rural, a pesar que ésta presenta un crecimiento mayor en el periodo 2013-2016, en especial en secundaria	.01	2.0	.02
Suma puntuación ponderada Amenazas				0.90
Suma total Matriz EFE				2.20

Nota. Elaboración propia

Después de desarrollar la matriz de evaluación del factor externo EFE (oportunidades y amenazas) para el colegio Carlos Weiss, siguiendo los cinco pasos descritos anteriormente, se obtuvo un puntaje ponderado total de 2.20, lo que indica que la institución se encuentra debajo del promedio en su esfuerzo por utilizar las estrategias actuales que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno, presentando oportunidades de mejora que deben ser analizadas más adelante. Es decir, su capacidad de reacción frente a las amenazas y oportunidades del entorno es baja con las actuales estrategias que viene empleando.

En relación a las oportunidades se muestran valores altos debido a las siguientes razones:

- La Ley General de Educación garantiza que los colegios posean un marco normativo que busque favorecer el desarrollo integral del estudiante; otorga a los colegios los lineamientos generales para alcanzar sus respectivos objetivos. El colegio Carlos Weiss se acoge y respeta este marco normativo lo cual lo convierte en una propuesta de educación seria y atractiva.
- El incremento de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente la educación inicial, es un factor relevante debido a que son el público potencial del colegio Carlos Weiss; con este incremento de estudiantes de edades tempranas el colegio puede aprovechar para captar más clientes.
- El ratio alumnos/docentes en los colegios particulares actualmente es de 13 según información del Ministerio de Educación, es decir los estudiantes tienen una educación mucho más personalizada que permite evaluar mejor su avance y

necesidades; este ratio aplica para el colegio Carlos Weiss, lo cual facilita un seguimiento exhaustivo al cumplimiento de objetivos de cada alumno.

- El incremento de la población adulta y por consiguiente de la población económicamente activa aumentará según información del INEI. Este factor trae muchas implicancias colaterales tales como que la necesidad de las familias de brindar una educación de calidad a sus menores hijos; es decir una movilización de la economía, tanto formal como informal repercute de manera positiva en las matrículas de los alumnos de colegios privados, como es el caso del colegio Carlos Weiss.
- La matriz EFE también evidencia amenazas sustanciales con altos valores por los motivos detallados a continuación:
- El entorno político actual es inestable con un poder ejecutivo que no logra conciliar una comunicación fluida con el legislativo, sumado a los escenarios de corrupción, desestabilizan todos los poderes del estado, generando una contracción económica generalizada en las inversiones y repercutiendo en el crecimiento del sector educativo; el colegio Carlos Weiss no es la excepción por ello se convierte en una amenaza a considerar.
- La economía peruana se encuentra en una etapa de inestabilidad debido a su desaceleración por el caso Odebrecht.
- El incremento del presupuesto para el sector permitirá que el cliente tenga mejoras en la gestión de la educación pública, esto es una amenaza para el colegio Carlos Weiss dado que tendría que presentar una mejora significativa en su gestión educativa actual para lograr ser competitivo.

- En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer frente a colegios tradicionales
- Del mismo modo los esfuerzos del gobierno en la creación de programas sociales para escolares podrían convertirse en una seria amenaza, sobre todo en aquellos padres que evalúan cambiar a sus menores hijos de colegios públicos a privados.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la Industria

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

Según el MINEDU (2017) publicado en su portal, indica que la demanda educativa para la educación básica regular privada en Perú consta de 1,936,922 (25%) de un total de 7,731,939 de la población estudiantil, distribuidos por niveles de la siguiente forma:

- Inicial: 462,041 (27%)
- Primaria: 867,987 (25%)
- Secundaria: 606,894 (24%)

Desde otro ángulo tomando en cuenta la distribución por zona rural y urbana, el mismo censo indica que la población estudiantil urbana muestra la siguiente clasificación:

- Urbana total: 6,497,490 (84%)
- Inicial urbana: 1,393,283 (82%)
- Primaria urbana: 2,851,762 (82%)
- Secundaria urbana: 2,252,445 (89%)

Y la población estudiantil rural muestra la siguiente clasificación:

- Rural total: 1,234,449 (16%)
- Inicial rural: 305,820 (18%)
- Primaria rural: 646,736 (18%)
- Secundaria rural: 281,893 (11%)

En la zona norte del país, específicamente en la provincia de Chiclayo las estadísticas del censo muestran las siguientes cifras (ver Tabla 15).

Tabla 15

Estudiantes de EBR privada - Chiclayo

Distrito	Total	Básica Regular		
		Inicial	Primaria	Secundaria
Total	72,238	17,319	29,618	25,301
Chiclayo	33,920	7,368	12,314	14,238
Chongoyape	1,020	295	402	323
Eten	898	282	382	234
Eten Puerto	25	25	0	0
José Leonardo Ortiz	12,228	4,231	5,348	2,649
La Victoria	4,855	1,114	2,389	1,352
Lagunas	343	111	168	64
Monsefú	2,851	397	1,537	917
Nueva Arica	0	0	0	0
Oyotun	178	40	75	63
Picsi	222	61	144	17
Pimentel	5,789	957	2,756	2,076
Reque	936	195	348	393
Santa Rosa	1,639	545	665	429
Saña	475	124	274	77
Cayalti	1,133	261	486	386
Patapo	1,174	226	567	381
Pomalca	1,582	472	658	452
Pucala	248	56	131	61
Tuman	2,722	559	974	1,189

Nota. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

De las estadísticas anteriores se desprende que en la provincia de Chiclayo existe un total de 72,238 estudiantes de la modalidad EBR privada, concentrándose más del 46% en el distrito de Chiclayo, seguidamente los distritos de José Leonardo Ortiz (16%), Pimentel (8%), La Victoria (6%) y Monsefú (4%).

El colegio Carlos Weiss actualmente cuenta con 405 alumnos que equivalen al 14% del total de la población estudiantil de Monsefú (2,851 alumnos).

En resumen, si bien el 75% de la demanda nacional de EBR se encuentra en los servicios de gestión pública, el 25% restante perteneciente a la gestión privada ha presentado un incremento anual sostenido de alrededor 0.5% en los últimos 4 años, excepto por el último año donde se registró una leve caída.

En relación a la oferta, según el último censo existen 69,913 locales educativos de los cuales 15,305 pertenecen a la gestión privada según la siguiente distribución:

- Educación básica regular: 13,387
- Educación básica alternativa: 389
- Educación Básica especial: 52
- Educación Técnica Productiva: 926
- Educación Superior No Universitaria: 551

De los 13,387 locales educativos de modalidad EBR - gestión privada, los departamentos que concentran el mayor número son los mostrados en la Tabla 16, los cuales son:

- Lima (6,110)
- Arequipa (1,099)
- La Libertad (749)
- Piura (670)
- Callao (658)
- Junín (648)
- Lambayeque (588)

Específicamente en el departamento de Lambayeque la distribución de locales escolares privados de EBR es según se muestra en la Tabla 17.

- Chiclayo (471)
- Ferreñafe (26)
- Lambayeque (91)

La provincia de Chiclayo alberga 20 distritos dentro de los cuales se encuentra el distrito de Monsefú, que es donde se ubica el colegio Carlos Weiss (ver Tabla 18).

Los principales distritos con la mayor concentración de colegios privados son:

- Chiclayo (175)
- José Leonardo Ortiz (97)
- Pimentel (30)
- Monsefú (25)
- La Victoria (40)

Tabla 16
Locales escolares a nivel nacional EBR Gestión Privada

Departamento	Total	Básica Regular							
		Total	Sólo Inicial	Sólo Primaria	Sólo Secundaria	Inicial y Primaria	Primaria y Secundaria	Inicial y Secundaria	Inicial, Primaria y Secundaria
Total	15,305	13,387	3,959	993	714	3,351	1,131	33	3,206
Amazonas	73	61	6	39	5	6	2	0	3
Ancash	417	354	82	14	18	122	25	1	92
Apurímac	79	59	20	3	7	12	3	0	14
Arequipa	1,320	1,099	414	34	54	272	54	4	267
Ayacucho	220	176	60	10	8	39	30	0	29
Cajamarca	528	473	101	138	120	47	29	0	38
Callao	689	658	227	56	24	166	65	1	119
Cusco	524	392	180	35	20	37	52	0	68
Huancavelica	38	34	7	3	3	10	3	1	7
Huanuco	171	147	28	15	14	33	13	0	44
Ica	449	391	116	19	10	134	20	0	92
Junín	783	648	154	44	49	184	57	4	156
La Libertad	874	749	216	41	27	209	62	3	191
Lambayeque	652	588	158	62	30	132	74	1	131
Lima	6,720	6,110	1,831	358	244	1,588	505	15	1,569
Loreto	94	77	21	12	4	10	11	1	18
Madre de	50	42	12	2	1	10	3	0	14
Moquegua	82	60	21	4	4	9	8	0	14
Pasco	57	51	9	15	5	7	2	0	13
Piura	756	670	164	22	24	232	42	2	184
Puno	310	257	48	47	26	35	43	0	58
San Martín	122	74	23	8	5	20	5	0	13
Tacna	154	113	46	9	6	15	9	0	28
Tumbes	63	51	8	1	2	13	3	0	24
Ucayali	80	53	7	2	4	9	11	0	20

Nota. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

Tabla 17

Locales escolares departamento Lambayeque EBR Gestión Privada

Provincia	Total	Básica Regular							
		Total	Sólo Inicial	Sólo Primaria	Sólo Secundaria	Inicial y Primaria	Primaria y Secundaria	Inicial y Secundaria	Inicial, Primaria y Secundaria
Total	652	588	158	62	30	132	74	1	131
Chiclayo	524	471	128	52	23	106	55	1	106
Ferreñafe	28	26	6	0	3	8	5	0	4
Lambayeque	100	91	24	10	4	18	14	0	21

Nota. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

Tabla 18
Locales escolares provincia Chiclayo EBR Gestión Privada

Distrito	Total	Básica Regular							
		Total	Sólo Inicial	Sólo Primaria	Sólo Secundaria	Inicial y Primaria	Primaria y Secundaria	Inicial y Secundaria	Inicial, Primaria y Secundaria
Total	524	471	128	52	23	106	55	1	106
Chiclayo	221	175	64	13	11	37	17	0	33
Chongoyape	9	8	1	0	0	2	0	0	5
Eten	6	5	1	0	0	2	0	0	2
Eten Puerto	1	1	1	0	0	0	0	0	0
José Leonardo Ortiz	99	97	26	18	3	31	5	0	14
La Victoria	40	40	8	5	4	11	5	0	7
Lagunas	3	3	0	1	0	0	0	0	2
Monsefu	25	25	2	5	2	5	7	0	4
Nueva Arica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oyotun	3	2	1	1	0	0	0	0	0
Picsi	2	2	0	0	0	1	0	0	1
Pimentel	30	29	7	3	1	4	3	1	10
Reque	6	6	0	0	1	2	0	0	3
Santa Rosa	18	18	5	0	0	5	4	0	4
Saña	6	6	1	2	0	1	1	0	1
Cayalti	5	5	1	0	0	0	1	0	3
Patapo	9	9	0	0	0	0	3	0	6
Pomalca	19	19	7	4	1	3	2	0	2
Pucala	3	3	0	0	0	1	0	0	2
Tuman	19	18	3	0	0	1	7	0	7

Nota. Tomado de “Presentación del proceso censal,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

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

David (2003) señala que la concepción de Porter sobre el modelo de las cinco fuerzas de competencia, es un método de análisis muy utilizado que permite formular estrategias en diversos tipos de industrias; no obstante, la intensidad de la competencia entre las organizaciones puede variar según el tipo de industria donde se ubiquen.

Específicamente esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector y, en el caso de una organización, poder realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a desarrollar las oportunidades y/o disminuir o atacar las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores

Considerada como la fuerza competitiva más poderosa entre las cinco fuerzas competitivas de Porter (2001), toda vez que, una empresa conseguirá ser exitosa siempre y cuando logre implementar dentro de su estrategia una ventaja competitiva que lo diferencie sustancialmente de las estrategias adoptadas por las empresas rivales, las mismas que pueden ser la reducción de precios, elevar los estándares de calidad, incrementar la publicidad, prolongar la garantía, entre otros.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores será mayor cuando exista mayor número de competidores o si los competidores guardan similitud en el

tamaño y la capacidad, también se presenta cuando hay una disminución de la demanda de la industria o incluso cuando los consumidores tienden a cambiar con mucha facilidad entre una marca u otra.

A medida que la intensidad de la rivalidad es mayor, las utilidades de las empresas comienzan a disminuir, es por ello muy importante cuidar que la industria no se convierta en poco atractiva.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

A medida que nuevas empresas logren ingresar con facilidad en una industria determinada, se aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

Entre las principales barreras de ingreso se encuentra las fuertes preferencias por algunas marcas específicas, la necesidad de poseer un gran capital, la poca accesibilidad a la materia prima, las políticas reguladoras gubernamentales, entre otros.

La principal tarea que realizará el estratega es lograr identificar las empresas que cuentan con posibilidades de ingresar a la industria, para ello es importante poder tener la estrategia adecuada para contraatacar utilizando las principales fortalezas de la empresa.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

A menudo en muchas industrias se tiene que competir frecuentemente con empresas que producen productos sustitutos lo cual obliga a que se tenga que contar con un precio tope antes que el consumidor decida optar por el producto sustituto.

- Poder de negociación de los proveedores

Cuando se tiene muchos proveedores, el poder de negociación de los proveedores va a afectar la intensidad de la competencia en la industria.

Es importante que se logre una ayuda mutua entre los proveedores y los productores de tal manera que se consiga tener precios razonables, entregas en los tiempos establecidos y minimizar los costos de inventario, esto será beneficioso para ambas partes a largo plazo.

Si se tuviera proveedores poco confiables o muy costosos, es importante utilizar la estrategia de integración hacia atrás de tal manera que se logre conseguir el control sobre los proveedores o incluso la propiedad del mismo.

- Poder de negociación de los consumidores

Se logra afectar la intensidad de la competencia cuando los clientes realizan las compras en volúmenes significativos, adicionalmente también se presenta cuando los productos carecen de diferenciación, toda vez que, esto les brindará a los consumidores la posibilidad de negociar el precio final de venta y hoy en día el internet permite con mucha facilidad a los consumidores poder realizar comparaciones antes de tomar una decisión.

De acuerdo con Porter (2001), al dividir una industria en estas cinco fuerzas se obtiene un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, un análisis más acertado de sus potencialidades; mientras que, en el caso de una organización dentro de una industria específica, ofrece un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de las oportunidades y amenazas.

En la Figura 13 se ha hecho una representación del modelo de las cinco fuerzas de la competencia.

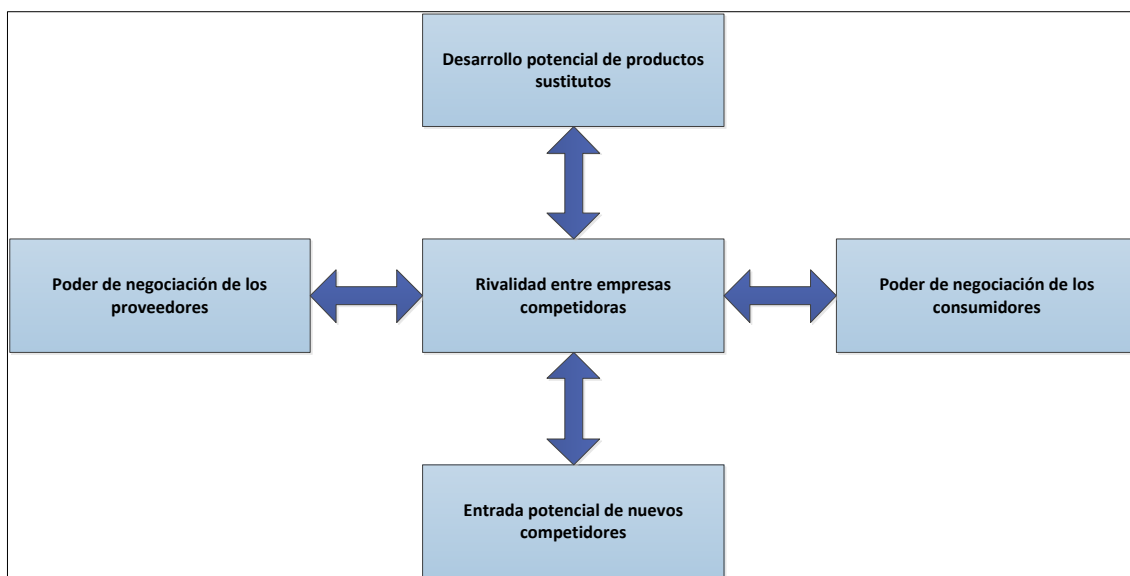


Figura 13. Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. David, 2003, México D.F., México: Pearson Educación. Copyright 2003 por Prentice Hall.

5.2.1. Sustitutos.

El desarrollo potencial de productos sustitutos o Amenaza de ingreso de productos sustitutos como se suele denominar a esta fuerza, hace referencia al ingreso potencial de organizaciones que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Se puede definir a los bienes sustitutos como aquellos que compiten en el mismo mercado. Es decir, dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad; inclusive con el avance tecnológico y con algunas condiciones del entorno, el sustituto podría irse posicionando sobre el otro hasta retirar al producto original del mercado. Por ejemplo, un mayor precio puede hacer que los consumidores opten por el producto sustituto.

En este proyecto de investigación en particular y considerando el marco teórico anterior, se puede afirmar que la educación básica regular de gestión privada no cuenta con productos sustitutos; es más hasta se podría suponer que la educación básica regular de gestión pública y la educación básica alternativa

podrían ser considerados productos sustitutos, pero si se analiza detenidamente ambas modalidades, estas se dirigen a diferentes segmentos de mercado al de los abordados por los colegios privados.

En ese sentido, la educación básica alternativa no se consideró como una fuerte amenaza sustituta al estar dirigida a segmentos pequeños, específicamente a adultos y jóvenes que no tuvieron oportunidad de culminar su educación básica regular o no tuvieron acceso a ella; niños y adolescentes que no se insertaron oportunamente en la Educación Básica Regular o que abandonaron el sistema educativo y su edad les impide continuar los estudios regulares; y estudiantes que necesitan compatibilizar el estudio y/o el trabajo (MINEDU, 2003).

Existe otra modalidad del sistema educativo peruano aprobada a través del artículo 27° de la Ley General de Educación N° 28044 y reglamentada mediante el Decreto Supremo 011-2012-ED artículo 20°, que es la Educación a Distancia, la cual está definida como una modalidad transversal, soporte de la educación permanente que complementa, refuerza o reemplaza la educación presencial y amplía la cobertura de la oferta educativa sin límites geográficos ni temporales. Emplea medios de comunicación, escritos y tecnológicos, para el acceso a la educación y tiene un sistema de tutoría que promueve, organiza, orienta, motiva y evalúa a los usuarios (MINEDU, 2012). Los servicios educativos impartidos están sujetos a la acreditación de las instituciones educativas que los imparten y son aplicables a todas las etapas del sistema educativo. No obstante, aún no existen instituciones educativas de nivel básico que impartan esta modalidad, por lo tanto, tampoco se puede considerar como un producto sustituto de la educación básica regular de gestión privada.

5.2.2. *Potenciales.*

La *amenaza de entrada de nuevos competidores* o *entrada potencial de nuevos competidores*, hace referencia al posible ingreso a la industria de empresas que producen o venden el mismo producto.

En los casos en que es fácil para las organizaciones ingresar a una determinada industria la intensidad de la competencia aumenta; no obstante entrar a un mercado no es nada sencillo debido a lo que se conoce como “*barreras de entrada*”.

Algunos ejemplos de barreras de entradas son:

- Necesidad urgente de lograr rápidamente economías de escala
- Necesidad de obtener tecnología y experiencia especializada
- Falta o poca experiencia
- Sólida lealtad del consumidor hacia determinadas marcas
- Alto costo de capital
- Canales inadecuados de distribución
- Marco regulatorio gubernamental
- Altos impuestos
- Acceso limitado a materias primas
- Posesión de patentes
- Saturación del mercado

Sin embargo, a pesar de estas barreras, algunas veces las organizaciones logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de calidad superiores al de los existentes, precios competitivos o una mejor estrategia de marketing.

Evaluar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar alertas a su ingreso, y así plantear estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

En concordancia con el alcance teórico anteriormente mencionado y en el marco de la Educación Básica Regular de gestión privada es importante mencionar al Decreto Supremo N° 009, el mismo que aprueba el Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico – Productiva; este reglamento detalla los requisitos para la autorización de funcionamiento de los centros educativos dentro de los cuales se especifica que la solicitud de autorización para el funcionamiento de la Institución Educativa se formulará con carácter de declaración jurada indicando lo siguiente:

- Nombre o Razón Social e identificación del propietario o promotor, incluyendo el número de su Registro Único del Contribuyente (RUC).
- Nombre propuesto para la Institución Educativa.
- Nombre del Director.
- Integrantes del Comité Directivo de ser el caso y número de personal docente y administrativo.
- Información sobre los niveles y modalidades que atenderá la Institución Educativa.
- 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.

- Número probable de alumnos y secciones que funcionarán al inicio del servicio educativo.
- 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).
- Inventario de mobiliario escolar, material educativo pertinente, equipos y bienes con que contará la Institución Educativa al iniciar sus actividades.
- Plano de ubicación de la Institución Educativa por crearse.
- 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.
- Copia del título de propiedad del terreno o local o copia del contrato de alquiler del local que ocupará la Institución Educativa.

Las solicitudes para la autorización de funcionamiento de las Instituciones Educativas, se presentan por escrito, adjuntando la versión digital del respectivo proyecto, ante la Unidad de Gestión Educativa Local, la misma que con la opinión pertinente lo elevará a la correspondiente Dirección Regional de Educación.

El plazo para la presentación de solicitudes para el funcionamiento de una Institución Educativa, vence el último día útil del mes de octubre del año anterior a aquél en que se va a iniciar el servicio educativo.

La Unidad de Gestión Educativa Local verifica en el plazo no mayor de 15 días, el cumplimiento de los requisitos consignados en la solicitud de autorización de funcionamiento. De existir observaciones, lo devolverá a los interesados para la

subsanción correspondiente. En caso de no existir observaciones o de haberse subsanado las efectuadas, lo elevará a la Dirección Regional de Educación para su respectiva autorización.

La Dirección Regional de Educación, expedirá la Resolución de autorización o denegatoria de la creación y registro de la Institución Educativa, en un plazo no mayor de 60 días calendario, computados a partir de la fecha de presentación de la respectiva solicitud ante la Unidad de Gestión Educativa Local.

Transcurrido el plazo de sesenta 60 días calendario sin que se haya expedido la respectiva resolución de autorización de funcionamiento y registro correspondiente, el propietario o promotor tendrá por autorizada y registrada la Institución Educativa.

La prestación real y efectiva del servicio educativo, se iniciará dentro del plazo de un año computado a partir de la fecha de expedición de la resolución de autorización de funcionamiento. Si vencido dicho plazo, la Institución Educativa no estuviere funcionando, se cancelará la autorización otorgada. No se expiden autorizaciones provisionales de funcionamiento.

Por consiguiente y en línea con los requisitos para que una institución privada de educación básica ingrese al sector educativo debe de considerarse lo indicado anteriormente.

A continuación, se detallan algunos aspectos importantes que se deben considerar para evaluar la entrada de posibles competidores al sector de educación básica regular privada:

- Diferenciación del producto / servicio

Existe una tendencia creciente de colegios pertenecientes a cadenas educativas tipo Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer, entre otros,

cuya metodología de enseñanza es totalmente innovadora y acorde con las nuevas necesidades del entorno actual.

Por ejemplo, los colegios Innova School se basan en una metodología basada en los nuevos retos para los estudiantes: El mundo cambia, la educación también; su propuesta engloba un modelo de aprendizaje socio constructivista, un enfoque que permite que todos los estudiantes estén en la capacidad de construir su propio conocimiento.

El enfoque pedagógico de Innova Schools enmarca tres conceptos: autonomía, aprendizaje colaborativo y tecnología integrada; estos permiten al alumno desarrollar experiencias de aprendizaje complejas dándole la oportunidad de ir desarrollando progresivamente las competencias del perfil necesario para su vida fuera de las aulas.

Aspiran a educar a los alumnos para que sean exitosos, no solo en la universidad sino, sobre todo, en la vida.

En la misma línea tenemos a la red de colegios Futura Schools cuya propuesta educativa se basa en desarrollar una educación escolar de alta calidad con énfasis en ciencias y tecnología, centrada en el alumno, sus habilidades y valores personales, formando ciudadanos líderes, competitivos y solidarios.

También plantean tres conceptos dentro de su enfoque pedagógico: una metodología activa basada en el aprendizaje colaborativo y el autoaprendizaje; profesores calificados; educación personalizada y tecnología de punta.

En relación a estas dos propuestas educativas se puede afirmar que la educación básica tradicional está cambiando y se está abriendo paso a un mundo mucho más globalizado y digital, situación que podría sugerir modificar la actual

metodología educativa e innovar la gestión educativa para aquellos alumnos identificados que necesiten desarrollar nuevas competencias.

- Barreras de entrada

Una barrera de entrada a considerar para implementar un centro educativo particular son los trámites que se deben realizar ante la UGEL y el Ministerio de Educación.

El 31 de diciembre del 2015 se aprobó la Resolución de Secretaría General del Ministerio de Educación N° 938-2015-MINEDU, la cual establece los “Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada”, cuyo principal objetivo es el de viabilizar la implementación efectiva de la política educativa de fortalecimiento de las instituciones educativas, en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados, y de sus respectivas estrategias e intervenciones en todos los niveles de gobierno (MINEDU, 2015). Esta resolución busca agilizar los trámites para la implementación y supervisión de los centros educativos identificando los procesos de gestión y delimitando los roles bajo un enfoque totalmente descentralizado. En consecuencia, esta nueva normativa se deberá tener en cuenta para la apertura de un nuevo centro educativo.

De la misma manera se tiene que considerar el capital requerido, es decir la inversión necesaria para implementar un centro educativo, que comprende activos tales como: local, mobiliario, estudios preliminares y de factibilidad, entre otros.

Finalmente, por los motivos anteriormente descritos la barrera de ingreso de los potenciales competidores nuevos es elevada. Estas barreras restringen la incursión de nuevos centros educativos de EBR en el mercado peruano.

- Acceso a tecnologías de información

Si bien el acceso a nuevas plataformas de tecnologías de información es mucho más asequible que hace 10 años, aún existe una brecha por cubrir dado el actual entorno digital y virtual en el que los niños y jóvenes interactúan.

En los últimos años la oferta de soluciones informáticas especializadas para las instituciones educativas se ha incrementado con miras a brindar resultados en línea del avance y progreso de los alumnos.

- Barreras de salida

Salir totalmente de la industria educativa puede convertirse en una serie de pasos muy complicados; básicamente por la inversión efectuada en equipos y mobiliarios adquiridos previamente, los cuales se tendrían que vender o alquilar, pero el principal impedimento es la inversión realizada en licencias de software especializado para la institución educativa, dado que el nivel de personalización puede llegar a tal punto que ninguna otra institución pueda reutilizarlo.

Posterior a la evaluación de factores referidos a los potenciales nuevos competidores se procedió a elaborar el siguiente análisis mostrado en la Tabla 19.

Tabla 19

Evaluación de nuevos competidores

Factores	Ponderación	Calificación	Peso ponderado
Diferenciación del producto / servicio	0.3	3	0.9
Barreras de entrada	0.3	3	0.9
Acceso a tecnologías de información	0.2	4	0.4
Barreras de salida	0.2	2	0.4
	1.0		2.6

Leyenda	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Nota. Elaboración propia

De lo relevado y analizado se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, básicamente debido a que es muy difícil competir con las nuevas propuestas metodológicas de los colegios de cadenas educativas, cuya apuesta es la de brindar una educación centrada en el estudiante con un fuerte soporte tecnológico y herramientas innovadoras, incidiendo en la diferenciación del producto / servicio ofrecido. En segundo lugar, se tiene a las barreras de entrada las cuales están referidas a todos los trámites necesarios para la apertura de un centro educativo, que hoy día mediante las disposiciones del Ministerio de Educación se busca dinamizar los procedimientos administrativos, no obstante, estos trámites pueden llegar a ser bastante burocráticos.

5.2.3. Clientes.

El poder de negociación de los consumidores (clientes) hace referencia a la potestad con que cuentan los clientes de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Independientemente de la industria, lo que suele suceder es que los clientes siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores; no obstante, este poder puede presentarse en forma gradual dependiendo del mercado.

En líneas generales a menor cantidad de clientes mayor será su capacidad de negociación, dado que, al no existir tanta demanda de productos, éstos (los clientes) pueden pedir precios más bajos y mejores condiciones.

Adicionalmente a la cantidad de clientes que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a incrementarse cuando:

- No hay diferenciación en los productos
- Los clientes compran en volumen
- Los clientes pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos
- Los clientes están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

No obstante, lo anteriormente indicado los clientes del presente estudio, que en este caso son los padres de familia, tienen un poder de negociación limitado frente al colegio Carlos Weiss, en vista que no es fácil tomar la decisión de cambiar a los hijos de colegio; generalmente cuando se selecciona un colegio es porque se han evaluado una serie de factores considerados como importantes para los padres

de familia y tomar la decisión de cambiar de colegio es porque uno de estos factores dejó de ser importante o surgieron otros factores a considerar.

Adicionalmente la demanda de la educación privada no se ha reducido, muestra un crecimiento sostenido con algunos años de altibajos, pero crece en el orden de 0.4% – 0.5%, por lo tanto, la capacidad de negociación de estos clientes tiende a disminuir.

En la presente investigación se tomaron en cuenta los factores citados a continuación, los mismos que reflejan el grado de negociación de los clientes en esta industria:

- Capacidad de decisión de clientes:

Padres / apoderados de los alumnos tienen la potestad de elegir el colegio de su interés, tomando en cuenta variables como ubicación, reconocimiento, propuesta educativa, costo de las pensiones, convenios, infraestructura, etc. Y a partir de ahí es poco probable que cambien de colegio, salvo casos muy excepcionales.

- Concentración de clientes:

Esta característica se presenta básicamente en convenios que realizan determinadas empresas, por ejemplo, los colaboradores del grupo Intercorp tienen precios diferenciados si es que deciden matricular a sus menores hijos en alguno de los colegios Innova School, es decir se cuenta con un poder de negociación de condiciones especiales respecto al precio, descuentos, beneficios, etc.

Pero en general son casos muy aislados que se den estos convenios.

- Nivel de precios percibido por los clientes:

El nivel de pensiones de los colegios del distrito de Monsefú oscila en promedio los S/. 100; el colegio Carlos Weiss posee pensiones escalonadas según el nivel de estudios, S/. 130 nivel inicial, S/. 150 nivel primaria y S/. 160 nivel secundaria. A nivel provincia de Chiclayo la pensión promedio es de S/. 260 (MINEDU, 2017). Los padres de familia del colegio Carlos Weiss refieren al personal administrativo que percibirían como elevada una pensión superior a los S/. 200, no obstante, asocian el mayor precio con mayor calidad educativa de los servicios, lo cual es muy apreciado por ellos (ver Anexo D).

Del análisis de los elementos que inciden en el poder de negociación de clientes, se procedió a elaborar la Tabla 20 con su respectiva tabulación.

Tabla 20

Negociación de clientes

Factores	Ponderación	Calificación	Peso ponderado
Capacidad de decisión	0.4	2	0.8
Concentración de clientes	0.2	1	0.2
Escala de precios percibido por clientes	0.4	2	0.8
	1.0		1.8

Leyenda	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Nota. Elaboración propia

Tomando en cuenta el poder de negociación y considerando la ponderación realizada, se puede concluir que este es muy bajo básicamente por las variables capacidad de elección de clientes y nivel de precios percibido por los clientes.

5.2.4. Proveedores.

Esta fuerza hace referencia al poder de negociación de los proveedores de la industria para aumentar sus precios y dar menos concesiones.

En líneas generales, a menor cantidad de proveedores existentes, mayor será su poder de negociación, ya que al no existir tanta oferta de materias primas/servicios, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y dar menos facilidades.

Sin embargo, aparte de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también podría aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas/servicios sustitutos.
- El costo de cambiar de una materia prima/servicio a otro es alto.
- Las empresas realizan adquisiciones con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a contrarrestar su poder de negociación, y así lograr condiciones más atractivas o un mayor control sobre ellos.

Seguidamente se presentan las variables consideradas para evaluar el poder de negociación de los proveedores:

- Mercadeo y Publicidad:

En relación a los materiales de publicidad y servicios dado que son comunes a muchos sectores, es posible seleccionar de una variedad de precios, calidad, velocidad de entrega, diversidad, entre otros.

- Personal docente:

Probablemente el más importante proveedor de servicios a los colegios sea el cuadro de profesores de las diversas áreas curriculares y niveles. Tomando en cuenta la actual legislación laboral peruana, el personal docente privado no cuenta con un alto poder de negociación dado que, a diferencia del sector público, no se caracterizan por estar agrupados en gremios o sindicatos.

Otros factores que influyen en esta característica es el tamaño reducido que por lo general suelen tener las planas docentes de colegios privados y la inestabilidad laboral que se manifiesta en los contratos renovables anualmente a profesores e, incluso, a la informalidad laboral por la cual muchos profesores trabajan sin contrato o a través de recibos por honorarios sin las consiguientes prestaciones sociales de ley.

Adicionalmente al existir una mayor oferta de docentes educativos, se reduce aún más su poder de negociación, por consiguiente, los colegios privados pueden escoger entre calidad y costo.

- Instrumentos y equipos de apoyo académico:

Con relación a los instrumentos educativos, los colegios deben seguir los lineamientos establecidos en el Decreto Supremo N° 011-2012-ED formulado por el Ministerio de Educación. En ciertos casos diferenciados, algunos colegios generan sus propios planes de estudio y contenidos que son propiedad de la misma institución, pero que no deben alejarse de la línea central propuesta por el Ministerio

de Educación, dado que este organismo tiene la potestad de vigilar la calidad de los textos y materiales de acuerdo a la ley de la materia.

- Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC):

Con relación a las TIC, actualmente en el mercado existe una gama de empresas especializadas en servicios educativos, cuyo objetivo es integrar la comunicación entre docente, padre de familia y alumno; todo ello hace que el poder de negociación de proveedores de TIC sea relativamente bajo.

Luego de proceder con el análisis de factores que tienen incidencia en el poder de negociación de los proveedores, se desarrolló la Tabla 21 con su respectiva ponderación ponderada.

Tabla 21

Negociación de los proveedores

Factores	Ponderación	Calificación	Peso ponderado
Mercadeo y Publicidad	0.2	2	0.4
Personal docente	0.4	2	0.8
Materiales y equipos de apoyo académico	0.2	2	0.4
Tecnologías de Información y Comunicaciones	0.2	2	0.4
	1.0		2.0

Leyenda	
Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Nota. Elaboración propia

Con lo relevado es posible afirmar que el poder de negociación de los proveedores al recaer este en los docentes, es de bajo impacto.

5.2.5. Competencia en el mismo sector.

En general y de acuerdo al análisis de David (2003), la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio.

Una potente rivalidad entre competidores podría interpretarse como un esfuerzo de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o de reacciones inmediatas ante sus estrategias o directrices.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente cuando éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Sin embargo, la rivalidad entre competidores también suele incrementarse cuando:

- La demanda por los productos o servicios de la industria disminuye
- Existe poca diferenciación en los productos/servicios
- Las reducciones de precios se hacen comunes
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas
- Los costos fijos son altos
- El producto/servicio es perecedero
- Las fusiones y adquisiciones en la industria o sector son comunes

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria tienden a disminuir, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por consiguiente, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas de una organización con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas.

En la provincia de Chiclayo existen aproximadamente 415 colegios privados para los diferentes niveles: inicial, primaria y secundaria, de acuerdo a la información proveída por el Ministerio de Educación, a partir de esta información se pudo determinar la competencia más resaltante del colegio Carlos Weiss, considerando solo al distrito de Monsefú en el cual existen 24 colegios (ver tabla 22).

Tabla 22

Principal competencia del colegio Carlos Weiss

Nombre del colegio	Nivel	Departamento, provincia, distrito	Número total de alumnos	Costo pensión mensual
Federico Castro	Secundaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	76	250
Federico Castro	Primaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	117	200
San Pedro	Secundaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	170	140
Manitos Creativas	Primaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	71	125
Manitos Creativas	Inicial – Jardín	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	86	125
San Pedro	Primaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	203	120
Prisma – Monsefú	Secundaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	183	110
Prisma – Monsefú	Primaria	Lambayeque, Chiclayo, Monsefú	143	100

Nota. Tomado de “Identicole,” por el Ministerio de Educación, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

La principal competencia del colegio Carlos Weiss es el colegio Federico Castro, esta institución cuenta con niveles de primaria y secundaria, en total alberga 193 alumnos y la pensión mensual oscila entre S/. 200 y S/. 250.

Los otros dos colegios que se consideran dentro de la competencia son el colegio San Pedro y el Prisma, ambos con niveles de primaria y secundaria.

Luego del análisis efectuado de los factores que inciden en el poder de los competidores, se concluyó que este es alto de acuerdo a la información mostrada en la Tabla 23.

Tabla 23

Rivalidad entre competidores

Factores	Ponderación	Calificación	Peso ponderado
Pensión mensual	0.4	4	1.6
Infraestructura y servicios educativos	0.4	4	1.6
Propuesta educativa	0.2	3	0.6
	1.0		3.8

Leyenda

Muy baja	1
Baja	2
Alta	3
Muy alta	4

Nota. Elaboración propia

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

En línea al análisis realizado del impacto de las cinco fuerzas de Porter (2001) en una industria o sector, se concluyó que el ejercicio interno de una empresa se encuentra profundamente determinado por su entorno, el cual incide claramente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus efectos. Es por este motivo que resultó imprescindible advertir el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la organización y afectan su operativa. El estudio del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2001) en el sector de la industria donde se trabaje permitió comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras organizaciones rivales mediante el análisis de la rivalidad entre empresas competidoras, permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. El análisis de la amenaza de ingreso potencial de nuevos competidores permitió establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permitió diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores. Analizando la amenaza del ingreso potencial de productos sustitutos es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas. El análisis del poder de negociación de los proveedores permitió diseñar estrategias destinadas a lograr mejores convenios con los proveedores y que permitan adquirirlos o ejercer un mayor control sobre ellos. Por último, el análisis del poder de negociación de los clientes permitió elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o valor agregado.

Para realizar el análisis de la atraktividad de la industria mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter (2001), se diseñó una matriz en la cual se tomaron estas cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter y se les dio una calificación entre 1 y 4 (donde 1 equivale a una desfavorable atraktividad de la industria y 4 equivale a una favorable atraktividad de la industria), (ver Tabla 24); basados en la opinión de los expertos en temas educativos, Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo, relevadas a través de unas entrevistas en profundidad (ver Anexo C).

Entrada potencial de nuevos competidores: La amenaza de entrada de nuevas instituciones educativas fue baja, debido a la diferenciación del producto/servicio de las nuevas propuestas metodológicas de los colegios de cadenas educativas que han tenido una gran acogida en el mercado. Luego se debió considerar a las barreras de entrada dictaminadas por el Ministerio de Educación referidas a los trámites necesarios para la apertura de un centro educativo, que, si bien buscan reducir tiempos, aún es bastante engorroso (atraktividad alta).

Poder de negociación de los compradores (clientes): En relación al poder de negociación de los clientes se pudo concluir que este es muy bajo básicamente por la poca capacidad de elección de los clientes y el nivel de precios percibido por estos (atraktividad alta).

Amenaza de posibles sustitutos: Al ser los productos sustitutos aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio y considerando el análisis anterior, se pudo afirmar que en este proyecto de investigación la educación básica regular de gestión privada no cuenta con productos sustitutos; inclusive la educación básica regular de gestión pública y la educación básica alternativa podrían ser considerados productos sustitutos, pero estas se dirigen a diferentes

segmentos de mercado al de los abordados por los colegios privados (atractividad alta).

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza que hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, se centró en los docentes básicamente quienes ejercen una influencia muy baja (atractividad alta).

Rivalidad entre competidores existentes: Dado que existe una alta rivalidad entre centros educativos particulares que pugnan por ofrecer una serie de servicios diferenciados y una propuesta educativa innovadora, se pudo concluir que la atractividad es baja.

Tabla 24

Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter

Matriz de atractividad (1-4)			
	Relevancia	Atractivo	
Ingreso potencial de sustitutos	0.10	4	0.40
Ingreso potencial de nuevos competidores	0.20	4	0.80
Poder de negociación de clientes	0.30	4	1.20
Poder de negociación de proveedores	0.10	4	0.40
Rivalidad entre competidores	0.30	2	0.60
Total	1.0		3.40

Leyenda	
Atractividad muy baja	1
Atractividad baja	2
Atractividad alta	3
Atractividad muy alta	4

Nota. Elaboración propia.

5.4. Análisis del Grado de atraktividad de la industria.

De la información analizada de la matriz de atraktividad de la industria de centros educativos de EBR, se desprendió que el grado de atraktividad es de 3.4 (de un máximo de 4), lo cual permitió concluir en lo siguiente:

- Los clientes, entiéndase padres de familia o apoderados, ejercen un poder de negociación bajo que hace atractiva esta industria
- La saturación de colegio privados en la zona origina que la competencia sea muy agresiva desfavoreciendo a la industria
- Los proveedores favorecerían la industria dado que sus servicios son fácilmente ubicados en el mercado local
- El ingreso potencial de nuevos competidores también aumenta el atractivo de esta industria dado que las políticas del gobierno para la autorización de funcionamiento de centros educativos particulares son muy burocráticas; adicionalmente hoy en día deben ingresar con una propuesta educativa acorde a las nuevas tendencias innovadoras existentes
- Adicionalmente el hecho de que la EBR no tengan sustitutos incrementa la atraktividad de este sector

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que identifica a los competidores más relevantes de una organización e indica sus fortalezas y debilidades individuales. Para obtener una exitosa matriz de perfil competitivo fue importante considerar aspectos de índole interno y externo. Se calificó con cuatro a la principal fortaleza con que se cuente, tres a una fortaleza que sea menor, dos a la debilidad que sea menor y finalmente se calificó con uno a la debilidad mayor. Los

resultados se utilizaron para poder desarrollar las estrategias más adecuadas para la toma futura de decisiones.

La MPC fue de mucha utilidad para conocer a los competidores; también para identificar los factores claves más importantes para tener éxito en la industria y en general para conocer hasta qué punto fue importante cada competidor en cada factor clave.

La manera de aplicar una MPC fue considerando el siguiente procedimiento:

- Identificar los factores clave de la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
- Asignar una ponderación a cada factor clave a fin de establecer la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria; los valores pueden variar entre 0.0 cuando la importancia es nula y 1.0 cuando es muy importante. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Asignar a la empresa en estudio y a cada uno de los competidores la debilidad o fortaleza según cada factor clave; los valores a utilizar son 1: debilidad mayor; 2: debilidad menor; 3: fortaleza menor y 4: fortaleza mayor.
- Posteriormente se procede a multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación asignada a cada empresa. El resultado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor de acuerdo a cada factor clave.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa considerada. El valor más alto indicará al competidor más amenazante, mientras que el menor valor mostrará al competidor más débil
- Los valores totales ponderados de cada empresa pueden variar entre 1.0 el más bajo a 4.0 el más alto

En la Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo MPC se mostraron los valores obtenidos por el colegio Carlos Weiss, así como de sus principales competidores en el distrito de Monsefú: Federico Castro, San Pedro y del distrito de Chiclayo: Futura Schools, Innova Schools. Estos resultados evidencian el liderazgo del colegio Carlos Weiss a nivel distrital, pero a nivel provincial tiene dos grandes competidores a tener en cuenta como son las redes de colegios Innova Schools y Futura Schools, ambos cuentan con instalaciones modernas y servicios educativos de alto nivel, así como una propuesta educativa innovadora sumado a ellos un nivel de pensiones percibido como asequible por el mercado.

Con el apoyo de los expertos en temas educativos, Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo, se pudo establecer los factores claves evaluados en la MPC, relevados a través de entrevistas en profundidad (ver Anexo C).

Tabla 25

Matriz de Perfil Competitivo MPC

	Carlos Weiss			Federico Castro		San Pedro		Futura Schools		Innova Schools	
Factor clave	Ponderación	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Acceso al centro de estudios (ubicación)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Infraestructura y servicios	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Experiencia en el mercado (prestigio)	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Costo de las pensiones	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Ingresantes a universidades / institutos	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Plana docente	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Multisede como cadena educativa	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Bachillerato Internacional	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Método Montessori	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Instalaciones deportivas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Total	1.0		2.25		1.80		1.80		2.55		2.50
Leyenda de Calificación											
Debilidad mayor	1										
Debilidad menor	2										
Fortaleza menor	3										
Fortaleza mayor	4										

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

6. Análisis Interno

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

La cadena de valor es un concepto creado por Porter (2001) en el que a partir del análisis de las actividades de una empresa se crea una serie de interrelaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente, todo ello a través de una simple ecuación que establece que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que intervienen en el desarrollo de un producto o servicio producen valor. Actualmente, la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de una organización frente al mercado.

El análisis de la cadena de valor permitió optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse de una manera minuciosa el funcionamiento de la organización. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, sumados a la calidad (en todos sus ámbitos, calidad técnica, calidad de servicio) suelen ser los principales objetivos de los especialistas a la hora de revisar la cadena de valor.

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor ayuda a conseguir una ventaja estratégica, ya que existe la posibilidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado y es justamente esa generación de valor que depende del ratio calidad/costo tan importante para el cliente.

Es en ese sentido que de acuerdo a los procesos actuales del colegio Carlos Weiss (ver Figura 14), se logró realizar el análisis de la cadena de valor, la misma que se presenta a continuación:

Los procesos estratégicos son:

- Planeamiento organizacional: considera la elaboración de los diferentes planes (estratégico, de marketing, de sistemas, entre otros), los mismos que serán revisados por la alta dirección.
- Captación de nuevos alumnos: trimestralmente la plana directiva del colegio Carlos Weiss recibe un resumen ejecutivo situacional.
- Gestión de la Calidad Educativa y Cumplimiento Normativo: en este punto se consideran todas las acciones relativas a la mejora continua del servicio y al cumplimiento de los reglamentos tanto de educación inicial, primaria y secundaria.

Las actividades primarias (procesos operativos) son:

- Planeamiento y programación académica: en donde se realiza la planificación de horarios y la selección de profesores, salones.
- Gestión de la Enseñanza: a través de este proceso se elaboran los diferentes contenidos, materiales y se prepara el momento de interacción con los alumnos, que incluye el inicio de la clase, su conducción y el cierre, es decir la entrega del servicio. También incluye el diseño de la malla curricular y documentos como son los planes de estudio, sílabos, talleres extracurriculares de cada nivel de estudios a fin de cumplir con la normativa vigente.
- Admisión: este proceso incluye el registro de los alumnos potenciales hasta convertirlos en alumnos admitidos
- Matrícula: mediante este proceso se procede a recibir el pago de la matrícula, la primera pensión y los documentos que son requisitos para efectuar la matrícula

- Gestión de Calificaciones: en este proceso se incluyen las rúbricas para proceder a las evaluaciones hasta la entrega del promedio obtenido a los alumnos
- Gestión de Capacitación docente: incluye la preparación que reciben los docentes del colegio Carlos Weiss en relación a la normativa vigente del Ministerio de Educación y políticas internas de la institución

Los procesos de soporte o actividades de apoyo son:

- Administración y Finanzas: esta actividad considera el soporte contable, financiero, administrativo, la gestión de tesorería y facturación.
- Gestión de Desarrollo Humano: en este proceso se considera la selección, reclutamiento y capacitación del personal docente y administrativo.
- Gestión de Dirección académica: incluye las áreas de soporte al alumnado como secretaría académica, registros académicos y servicios al alumno.
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones: este proceso incluye el soporte en software, hardware y comunicaciones para todo el colegio.

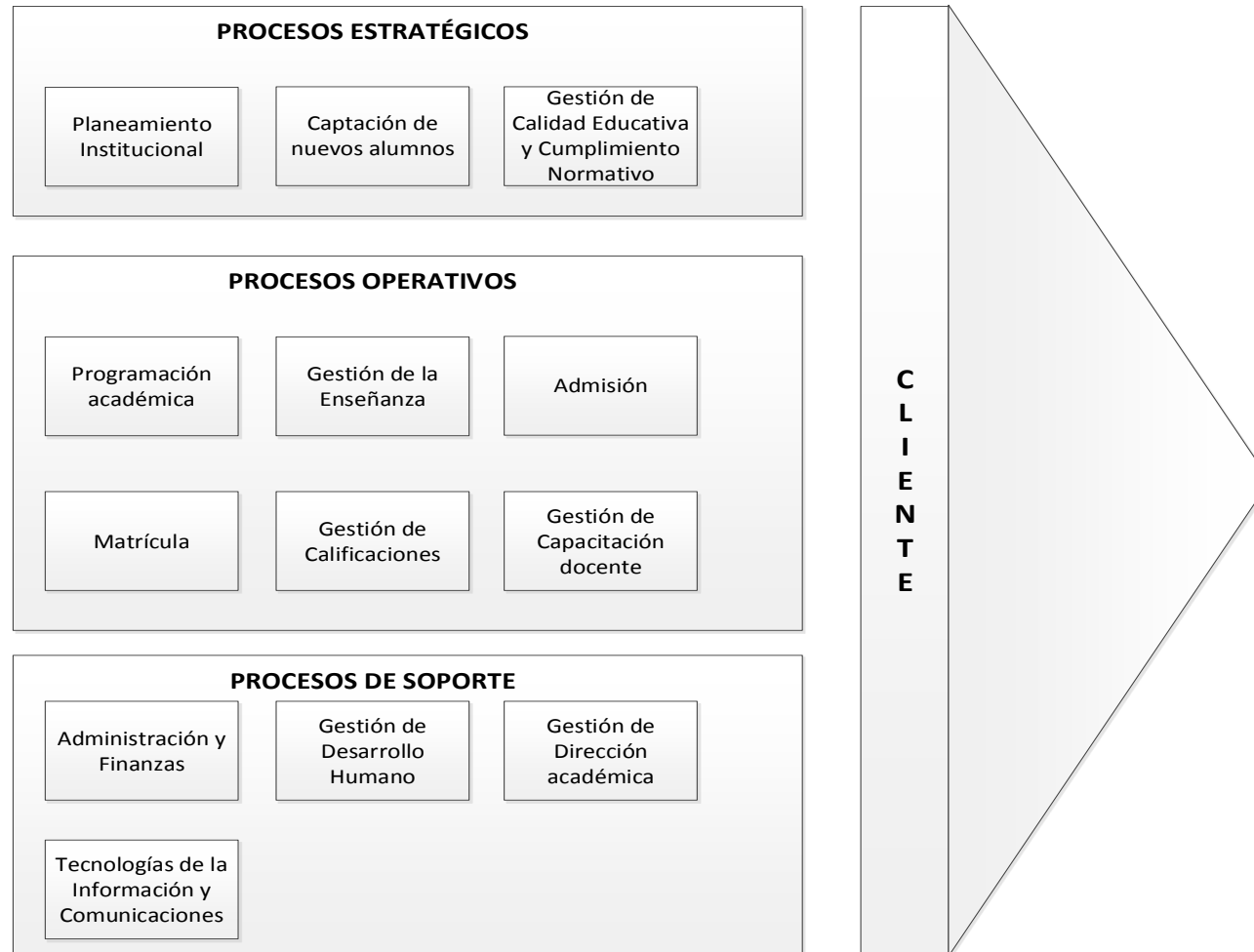


Figura 14. Cadena de valor del Carlos Weiss. Tomado de “Nosotros: nuestros procesos,” por el Centro Educativo Particular Carlos Weiss, 2017. Recuperado de [http:// www.carlosweiss.edu.pe/Nosotros.htm/](http://www.carlosweiss.edu.pe/Nosotros.htm/)

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

Los indicadores del proceso de administración y finanzas se evidenciaron en la Tabla 26. Los indicadores de los procesos de gestión educativa y desarrollo humano se indican en las Tablas 27 y 28 respectivamente.

Tabla 26

Indicadores de administración y finanzas

Indicador	Fórmula	Periodicidad
Pensiones atrasadas	Cuentas por cobrar / total de cuentas por cobrar	Mensual
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	Mensual
ROA	Utilidad Neta/Activos	Mensual
EBITDA	Ingresos – costo de ventas – gastos operativos + depreciación	Mensual
Utilidad Neta	Ingresos – costo de ventas – gastos operativos – impuestos – gastos financieros	Mensual

Nota: Elaboración propia

El ROE buscó medir cuánto beneficio obtiene la empresa por cada sol de los accionistas y el ROA buscó medir la eficiencia de la empresa para aprovechar sus activos en la generación de beneficios.

El indicador de cartera atrasada permitió realizar un seguimiento de la puntualidad en el pago de las pensiones por parte de los padres de familia o apoderados.

Finalmente, tanto el EBITDA como la Utilidad Neta calculados a partir del flujo de caja mostraron con una mayor precisión el estado de la organización cuantificados en términos de liquidez.

Tabla 27

Indicadores de gestión educativa

Indicador	Fórmula	Periodicidad
Alumnos ingresantes a universidades / institutos	$\frac{\text{Nº de alumnos Ingresantes/ N° de alumnos Postulantes}}{\text{Nº de alumnos Ingresantes/ N° de alumnos Postulantes}}$	Anual
Deserción	$\frac{\text{Alumnos retirados/ Total alumnos}}{\text{Alumnos retirados/ Total alumnos}}$	Anual
Alumnos repitentes	$\frac{\text{Alumnos no promovidos para el siguiente año/total alumnos}}{\text{Alumnos no promovidos para el siguiente año/total alumnos}}$	Anual
Calidad educativa	$\frac{\text{Padres de familia satisfechos con el servicio /Total padres de familia}}{\text{Padres de familia satisfechos con el servicio /Total padres de familia}}$	Anual

Nota. Elaboración propia

Tabla 28

Indicadores de gestión de desarrollo humano

Indicador	Fórmula	Periodicidad
Ausentismo plana docente	$\frac{\text{Nº horas efectivas/hora asignadas}}{\text{Nº horas efectivas/hora asignadas}}$	Anual
Cumplimiento Plan de capacitación docente	$\frac{\text{Horas ejecutadas / Horas asignadas}}{\text{Horas ejecutadas / Horas asignadas}}$	

Nota. Elaboración propia

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

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de una organización en particular para posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

El objetivo es entender qué están haciendo los líderes para luego implementar esas buenas prácticas en la empresa añadiéndole mejoras, alcanzando así un nivel alto de competitividad.

Los tipos de benchmarking que existen son: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es impulsar a la plana directiva a que miren hacia fuera de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que existan empresas que sean las mejores en su clase.

- Competitivo: el benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de los competidores
- Interno: el benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma organización. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes áreas o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un área que sea un modelo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con las demás áreas internas de la empresa
- Funcional: el benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en la competencia que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector

Para la presente investigación se utilizó el benchmarking competitivo a fin de determinar la posición del colegio Carlos Weiss en relación a sus principales competidores (ver Tabla 29).

Tabla 29

Benchmarking

		Carlos Weiss	Competidor A	Competidor B
Calidad	Ingresantes a universidades / institutos	80% alumnos ingresantes	70% alumnos ingresantes	60% alumnos ingresantes
Calidad	Satisfacción del cliente	80% satisfacción de padres de familia	60% satisfacción de clientes	60% satisfacción de clientes
Calidad	Cumplimiento malla curricular: Personal Social Educación Física Comunicación Arte y cultura Castellano Inglés Matemática Ciencia y Tecnología Ciencias Sociales Educación religiosa	Cumple con currículo exigido	Cumple con currículo exigido	Cumple con currículo exigido
Calidad	Desarrollo de actividades extracurriculares	Talleres de danza, lecto-escritura	No cuenta con talleres	Amplia gama de actividades extracurriculares
Productividad	Plana Docente	Profesores con 10 años de experiencia promedio	Profesores con 5 años de experiencia promedio	Profesores con 5 años de experiencia promedio
Productividad	Infraestructura	Local propio, amplios ambientes	Local alquilado, ambientes reducidos	Local propio, ambientes renovados

Nota. Elaboración propia

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Las competencias permiten a las empresas ofrecer valor a sus clientes. Una competencia debe ser difícil de copiar o desarrollar por parte de los competidores. Las empresas pueden desarrollar competencias mediante la identificación de las fortalezas internas clave y la inversión en capacidades valoradas por sus clientes. Es en ese sentido que las competencias del colegio Carlos Weiss, las cuales forman parte de su cultura empresarial, que han sido definidas para la presente investigación son:

- Ingresantes a universidades / institutos: referido al compromiso de brindar una buena preparación a los estudiantes para su ingreso y futuro desenvolvimiento en universidades o institutos.
- Calidad educativa: desarrollo de altos estándares de enseñanza para docentes a fin de brindar una educación de calidad.
- Infraestructura: incluye el diseño, arquitectura, equipamiento e instrumentos necesarios para brindar la comodidad necesaria a los alumnos en sus tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria.
- Prestigio de la institución: referido al reconocimiento con el que cuenta el colegio tanto por alumnos, padres de familia, exalumnos, proveedores y comunidad en general.

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

La definición más concreta establecida por Porter (2001) acerca de la ventaja competitiva es que *ésta es la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria.*

Según el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria o mercado, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Existen cuatro tipos de estrategias genéricas:

- Liderazgo por costos (bajo costo): lograr el liderazgo por costos significa que una organización se establece como el productor de más bajo costo en su industria o mercado
- Diferenciación: significa que una organización intenta ser única en su industria en determinadas áreas que son apreciadas ampliamente por los clientes
- Enfoque: lograr la estrategia de enfoque significa que una organización determinó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Se pueden presentar dos variantes: *enfoque por costos y enfoque por diferenciación*
- Liderazgo en valor: cuando una organización es percibida por brindar el mayor valor a los clientes

Por lo tanto, se clasificaron estas competencias correspondientes al colegio Carlos Weiss considerando los cuatro tipos básicos de ventaja competitiva según Porter (2001), en la que 1 representa una valoración baja, 2 una valoración media y 3 a una valoración alta; esta calificación se obtuvo a través de entrevistas a

profundidad realizadas a clientes, no clientes y un focus group con el personal (Ver Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G y Anexo H).

Tabla 30

Clasificación de las competencias

Indicador	Costos	Diferenciación	Enfoque	Valor
Ingresantes a universidades / institutos	3	1	2	3
Calidad educativa	3	1	3	3
Infraestructura	1	2	2	2
Prestigio	1	1	3	2
Total	8	5	10	10

Nota. Elaboración propia

De la tabla anterior se puede concluir que la estrategia más resaltante del colegio Carlos Weiss es enfoque y liderazgo en valor, y su ventaja competitiva será elaborada a partir de:

- Ingresantes a universidades / institutos: calculada anualmente en base al número de ingresantes.
- Calidad educativa: medida en torno a encuestas de satisfacción superiores al 90%.
- Infraestructura: implementación de un nuevo local.
- Prestigio: medida en torno a encuestas de fidelización superiores al 90%.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

De acuerdo a David (2003), la matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia, que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, así mismo proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, basada en un juicio intuitivo.

Al igual que la matriz EFE primero se elaboró una lista, considerando los principales factores internos del colegio Carlos Weiss donde se están incluyendo las fortalezas y las debilidades; segundo, se procedió a asignar a cada uno de los factores un valor el mismo que varía entre 0.00 que equivale a decir que el factor no tiene importancia, hasta 1.00 que equivale a decir que el factor tiene mucha importancia; tercero, se asignó una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro); cuarto, se procedió a multiplicar el valor que se asignó a cada uno de los factores y así se obtuvo un valor ponderado, finalmente, se debe procedió a sumar los valores ponderados de cada una de las variables para así lograr determinar el valor ponderado de toda la organización.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

En las Tablas 31 y 32 se presentó la matriz EFI del colegio Carlos Weiss con su respectiva ponderación y calificación. La información se obtuvo a partir de

entrevistas a profundidad realizadas a clientes, no clientes y un focus group con el personal (Ver Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G y Anexo H).

Tabla 31

Matriz de Evaluación de los factores interno EFI - Fortalezas

Matriz EFI – colegio Carlos Weiss				
Factores interno clave				
Nº	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Infraestructura renovada con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, aulas multimedia, biblioteca, accesorios tecnológicos y equipos de cómputo	0.08	4	0.32
2	Convenios con instituciones educativas y financieras	0.05	3	0.15
3	Fidelidad de los estudiantes y buenas recomendaciones, identificados con la institución	0.08	4	0.32
4	Promociones adecuadas para el pago de pensiones (descuento por pagos adelantados) y flexibilidad en el número de pagos (10, 11 y 12 meses)	0.07	3	0.21
5	Identidad cultural de los estudiantes, profesores y padres de familia	0.06	3	0.18
6	Disminución de morosidad del pago de pensiones	0.05	4	0.20
7	Solidez financiera con buena calificación en Centrales de Riesgos	0.06	3	0.18
8	Excelente ubicación física	0.05	3	0.15
Suma puntuación ponderada Fortalezas				1.71
Leyenda de Calificación				
Fortaleza menor			3	
Fortaleza mayor			4	

Nota. Elaboración propia

Tabla 32

Matriz de Evaluación de los factores interno EFI - Debilidades

Matriz EFI – colegio Carlos Weiss				
Factores interno clave				
Nº	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Falta de planificación y estructuración de la organización y bajo nivel de conocimientos en gestión	0.07	1	0.07
2	Rotación de docentes en el nivel secundaria	0.05	2	0.10
3	No cuenta con un sistema de información integrado	0.04	1	0.04
4	No cuenta con una intranet institucional y la web institucional ha sido desactivada	0.05	2	0.10
5	Las actividades extracurriculares no son variadas, teniendo la infraestructura para poder implementarlas	0.04	2	0.08
6	No existe un programa de educación saludable para los alumnos	0.03	2	0.06
7	Utilidades no llegan al nivel esperado por los accionistas	0.07	1	0.07
8	Los profesores no dominan las tecnologías de información y comunicaciones, no están familiarizados con la tecnología actual	0.05	2	0.10
9	Actualmente solo cuenta con una sede en el distrito de Monsefú	0.07	1	0.07
10	Los alumnos no poseen la cultura de mantener ordenados y limpios los ambientes, además existen casos de indisciplina	0.03	2	0.06
Suma puntuación ponderada Debilidades				0.75
Leyenda de Calificación				
Debilidad mayor			1	
Debilidad menor			2	

Nota. Elaboración propia

El valor obtenido después de seleccionar las principales fortalezas y debilidades es de 2.46, es decir una calificación por debajo del promedio, lo cual significa que el colegio tiene una posición interna relativamente débil y deberá trabajar para contrarrestar sus principales debilidades.

Entre las fortalezas más resaltantes que posee el colegio Carlos Weiss tenemos:

- Posee una infraestructura renovada para sus tres niveles: inicial, primaria y secundaria que permite al alumnado realizar sus actividades educativas en mejores condiciones.
- La fidelidad de los estudiantes y sobre todo de los padres de familia que durante casi 50 años ha elegido al colegio para la enseñanza de sus menores hijos; este prestigio alcanzado es su principal fortaleza.
- Uno de los logros de la gestión administrativa ha sido bajar la tasa de morosidad considerablemente, dado que en años anteriores el pago de las pensiones atrasadas era la principal debilidad de la institución.

Las debilidades más preocupantes que deben ser consideradas son:

- Actualmente el colegio cuenta con una sola sede en el distrito de Monsefú, lo cual lo pone en desventaja frente a las cadenas educativas que han surgido en los últimos años.
- La falta de planificación y estructuración de la organización no permite analizar nuevos mercados, convenios; es decir gestionar para seguir generando valor.
- Las utilidades no están llegando a los niveles requeridos por los accionistas, existe mucho gasto operativo que debe ser racionalizado.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

De acuerdo a lo formulado por David (2003), los objetivos representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Así mismo los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Es por ello que en el presente capítulo se abordó la generación de diferentes estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, utilizando herramientas tales como Modelo Océano Azul, matriz FODA, matriz PEYEA, matriz Boston Consulting Group y matriz de la Gran Estrategia. Adicionalmente también fueron definidos y analizados los objetivos estratégicos del colegio Carlos Weiss.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.

Se define como “alcance” a aquellos límites en los que se encuentra establecida una investigación; para definir adecuadamente los objetivos estratégicos es muy importante tener establecidos esos alcances, tal como se realizó en el Capítulo I punto 1.5.

7.1.1. *Objetivos Estratégicos.*

De acuerdo a lo definido como objetivos estratégicos, estos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa, también deben relacionarse con un límite de tiempo.

Entonces los objetivos estratégicos del colegio Carlos Weiss planteados para la presente investigación fueron:

- Incrementar la satisfacción de la gestión educativa y administrativa a un 90% en los próximos 5 años, toda vez que actualmente se encuentra en el 80% (Ver Anexo A).
- Incrementar la participación actual del mercado de infantes (nivel inicial) en el departamento de Lambayeque en los próximos 5 años en un 60%
- Aumentar la rentabilidad en un 50% en los próximos 5 años
- Incrementar la participación actual del mercado de nivel primaria y secundaria en el departamento de Lambayeque en los próximos 5 años en un 20%
- Incrementar la satisfacción de los sistemas de enseñanza a un 90% en los próximos 5 años

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a lo formulado por David (2003), en las organizaciones se tienen generalmente dos tipos de objetivos: financieros y estratégicos. Los financieros están referidos a las utilidades, ratios financieros, entre otros; en cambio los estratégicos se refieren al posicionamiento de la organización en el mercado, liderazgo en innovación y desarrollo tecnológico; velocidad de lanzamiento de productos, etc.

En relación a los objetivos estratégicos planteados para el colegio Carlos Weiss, se revisó que cumplan con los criterios de SMART. La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por Doran (1981), utilizando la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes palabras:

S: Specific / Específico

M: Measurable / Medible

A: Attainable / Alcanzable

R: Relevant / Relevante

T: Time-Related / Temporal

A continuación, se presenta el análisis realizado de cada objetivo siguiendo el criterio de SMART.

- Objetivo 01: Incrementar la satisfacción de la gestión educativa y administrativa a un 90% en los próximos 5 años. Este objetivo es analizado en la Tabla 33 Análisis del Objetivo 01.

Tabla 33

Análisis del Objetivo 01

Criterio	Análisis
Específico	Se mejorará la gestión educativa y administrativa mediante la implementación de soluciones informáticas que buscarán la automatización de procesos
Medible	Obtener un nivel de satisfacción del 90% en el 2023
Alcanzable	Es alcanzable, debido al proceso logístico de evaluación y selección de proveedores y a la inversión en tecnologías de información que se ha previsto en la institución
Relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá al colegio Carlos Weiss agilizar su gestión administrativa y con ello mejorar la percepción que tienen sus clientes; además se encuentra alineado con la propuesta de misión
Temporal	El plazo es el 2023

Nota. Elaboración propia

- Objetivo 02: Incrementar la participación actual del mercado de infantes (nivel inicial) en el departamento de Lambayeque en los próximos 5 años en un 60%.

Este objetivo es analizado en la Tabla 34 Análisis del Objetivo 02.

Tabla 34

Análisis del Objetivo 02

Criterio	Análisis
Específico	Incremento de la participación del mercado en el departamento de Lambayeque, a través de la implementación de una nueva sede
Medible	Incrementar en un 60% la actual participación
Alcanzable	Es alcanzable, debido a que el colegio Carlos Weiss viene evaluando locaciones para abrir su nueva sede de inicial
Relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá al colegio Carlos Weiss avanzar hacia la consolidación de su liderazgo en el departamento de Lambayeque
Temporal	El plazo límite establecido es el 2023

Nota. Elaboración propia

- Objetivo 03: Aumentar la rentabilidad en un 50% en los próximos 5 años. Este objetivo es analizado en la Tabla 35 Análisis del Objetivo 03.

Tabla 35

Análisis del Objetivo 03

Criterio	Análisis
Específico	Incremento de la rentabilidad de la institución
Medible	+50%
Alcanzable	Es alcanzable, debido a la evolución histórica de crecimiento de la rentabilidad en los últimos 10 años. Por otro lado los resultados financieros del colegio y el crecimiento del sector educativo privado indican que el objetivo es realista y alcanzable
Relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá al colegio Carlos Weiss avanzar hacia la consolidación de su liderazgo en el departamento de Lambayeque y obtener ingresos suficientes para seguir creciendo como negocio
Temporal	El plazo es el 2023

Nota. Elaboración propia

- Objetivo 04: Incrementar la participación actual del mercado de nivel primaria y secundaria en el departamento de Lambayeque en los próximos 5 años en un 20%. Este objetivo es analizado en la Tabla 36 Análisis del Objetivo 04.

Tabla 36

Análisis del Objetivo 04

Criterio	Análisis
Específico	Incrementar la participación del nivel primaria y secundaria
Medible	Obtener un 20% más de participación en el 2023
Alcanzable	El colegio es líder en el distrito de Monsefú y la tendencia indica que la meta para este objetivo es alcanzable
Relevante	El cumplimiento de este objetivo permitirá al colegio Carlos Weiss avanzar hacia la consolidación de su liderazgo en el departamento de Lambayeque
Temporal	El plazo límite establecido es el 2023

Nota. Elaboración propia

- Objetivo 05: Incrementar la satisfacción de los sistemas de enseñanza a un 90% en los próximos 5 años. Este objetivo es analizado en la Tabla 37 Análisis del Objetivo 05.

Tabla 37

Análisis del Objetivo 05

Criterio	Análisis
Específico	Desarrollar un programa de actividades extracurriculares
Medible	Obtener un nivel de satisfacción del 90% en el 2023
Alcanzable	El colegio posee la infraestructura necesaria para desarrollar actividades extracurriculares lo cual indica que la meta para este objetivo es alcanzable
Relevante	Se considera importante para el colegio Carlos Weiss que implemente estas actividades extracurriculares, debido a que ello fortalecería la imagen del colegio
Temporal	El plazo límite establecido es el 2023

Nota. Elaboración propia

7.2. Diseño y formulación de estrategias.

7.2.1. Modelo Océano Azul.

El modelo o estrategia del Océano Azul fue desarrollado por Kim y Mauborgne (1990) fundamentándose en prescindir de la competencia destructiva entre las organizaciones, toda vez que se pretenda ser líder en el futuro, basándose así en buscar ampliar horizontes del mercado y generar valor mediante la innovación.

La base del modelo es una analogía para diferenciar los dos escenarios competitivos en toda industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los rojos representan a las industrias actuales, mientras que los azules significan alternativas de negocios que hoy o no existen o nadie las conoce, por lo tanto, son mercados aún sin explotar.

Los pasos necesarios que indica esta estrategia para desarrollar un océano azul son:

- Establecer los factores claves de la industria bajo el entorno actual
- Elaborar un lienzo estratégico donde se comprueba el posicionamiento de la empresa y de la competencia frente a estos factores claves de la industria
- Identificar los atributos que pueden ser eliminados, reducidos, incrementados o creados
- Volver a elaborar un nuevo lienzo estratégico que muestre el océano azul

Adicionalmente es importante comprobar su factibilidad comercial y financiera para determinar si es viable.

En la Tabla 38 se presenta el escenario actual del colegio Carlos Weiss y de su competencia más cercana (colegio Federico Castro, colegio San Pedro, Futura Schools e Innova schools), en relación a los factores claves de la industria, los cuales fueron identificados considerando la información obtenida a partir de entrevistas a profundidad realizadas a clientes, no clientes y un focus group con el personal (Ver Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G y Anexo H).

La calificación varió entre cero a tres, en donde el valor cero indica que el factor clave no se ofrece (o no está disponible); los valores uno, dos y tres corresponden a atributos ofrecidos a un nivel bajo, medio o alto respectivamente.

Tabla 38

Estado actual de los factores claves de la industria

Factor clave	Empresas en el océano rojo				
	Carlos Weiss	Federico Castro	San Pedro	Futura Schools	Innova Schools
Acceso al centro de estudios (ubicación)	2	2	2	2	2
Infraestructura y servicios	2	2	2	2	2
Experiencia en el mercado (prestigio)	3	2	2	2	2
Costo de las pensiones	2	2	2	2	2
Ingresantes a universidades / institutos	3	2	2	2	2
Adecuación método Montessori	0	0	0	0	0
Certificación Bachillerato Internacional	0	0	0	0	0
Multisede como cadena educativa	0	0	0	2	2
Plana docente	1	1	1	2	2
Instalaciones deportivas (coliseo, piscina, canchas)	0	1	0	2	2
<i>Total</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	<i>16</i>	<i>16</i>

Leyenda

No disponible 0

Nivel bajo 1

Nivel medio 2

Nivel alto 3

Nota. Elaboración propia

Es importante realizar una descripción sobre dos de los factores que sirvieron para definir el océano azul del colegio Carlos Weiss; en el caso del método Montessori el cual aún no ha sido adaptado en ningún colegio de la provincia de Lambayeque y en el caso de la certificación de Bachillerato Internacional que debe ser considerada como una ventaja diferencial que obtendría el colegio, dado que este programa no es obligatorio sino depende del puntaje obtenido por el alumno y de la voluntad de participar en él.

- Método Montessori

El método Montessori es un modelo educativo ideado por la educadora y médico italiana María Montessori a finales del siglo XIX y principios del XX; se caracteriza por proveer un ambiente adecuado caracterizado por los siguientes atributos: orden, estético, simplicidad, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños. El aula Montessori agrupa niños con edades en períodos de 3 años, lo que promueve naturalmente la socialización, el respeto y la solidaridad.

La infraestructura acondicionada ofrece al niño oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos. La libertad se desarrolla dentro de límites claros que permite a los niños convivir en la pequeña sociedad del aula.

El adulto es un observador más precisamente un guía; ayuda y estimula al niño en todos sus esfuerzos. Le permite actuar, querer y pensar por sí mismo, ayudándolo a desarrollar confianza y disciplina interior.

Si el colegio Carlos Weiss obtuviese una certificación de la Association Montessori Internationale (AMI), estaría facultado para implementar este método;

para lograr dicha certificación tendría que capacitar a su personal docente en los diferentes programas existentes y adecuar las aulas según las características propiciadas en este modelo. Estaría básicamente dirigido a los niveles de inicial y primaria.

La AMI es la única institución que brinda formación Montessori original. Fue creada por la propia María Montessori para la formación y certificación de Guías y Asistentes y para la protección de su legado.

- Certificación Bachillerato Internacional

El Bachillerato Internacional (IB) es una fundación educativa sin ánimo de lucro fundada en 1968 que ofrece cuatro programas de educación internacional: Programa de la Escuela Primaria, Programa de los Años Intermedios, Programa del Diploma y Programa de Orientación Profesional; el objetivo es desarrollar las habilidades intelectuales, personales, emocionales y sociales que los alumnos necesitan para vivir, aprender y trabajar en un mundo cada vez más globalizado.

El IB se diferencia de otros programas debido a que:

- Anima a los alumnos a pensar de forma crítica y a cuestionar el *“status quo”*
- Estimula a los alumnos a examinar tanto el entorno local como el internacional
- Mantiene su independencia con respecto a los gobiernos y a los sistemas educativos nacionales, lo que le permite adoptar las mejores prácticas procedentes de una amplia variedad de marcos educativos y currículos de distintos países

Para impartir los programas del IB, los colegios deben obtener la debida autorización. Cuando un colegio recibe la autorización para ofrecer los programas del IB, pasa a denominarse “Colegio del Mundo del IB”. El Programa del Diploma dirigido a alumnos de 4to y 5to de secundaria es el más antiguo de los cuatro y el más reconocido y ofrece que los alumnos estudien al menos dos lenguas y que al culminar dicho programa puedan ingresar directamente a cualquier universidad que tenga convenio con la organización de Bachillerato Internacional.

La adopción de este programa permitiría al colegio Carlos Weiss posicionarse como un referente en metodologías educativas de excelencia.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

La Figura 15 muestra el escenario de la estrategia actual seguida por el colegio Carlos Weiss, en la cual se aprecia el potencial de desarrollo de su océano azul.

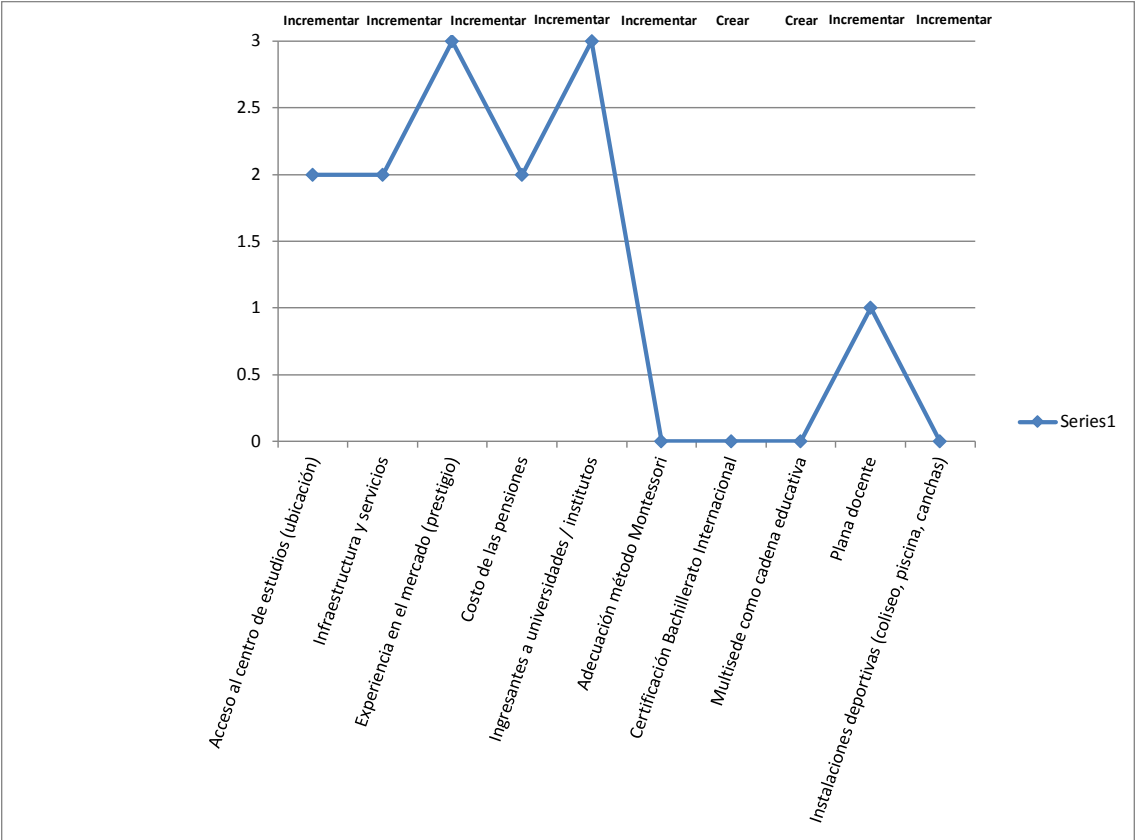


Figura 15. Modelo Océano Azul: Lienzo de la estrategia actual del colegio Carlos Weiss. Elaboración propia

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

En la Figura 16 se muestra el escenario de la estrategia actual seguida por la industria.

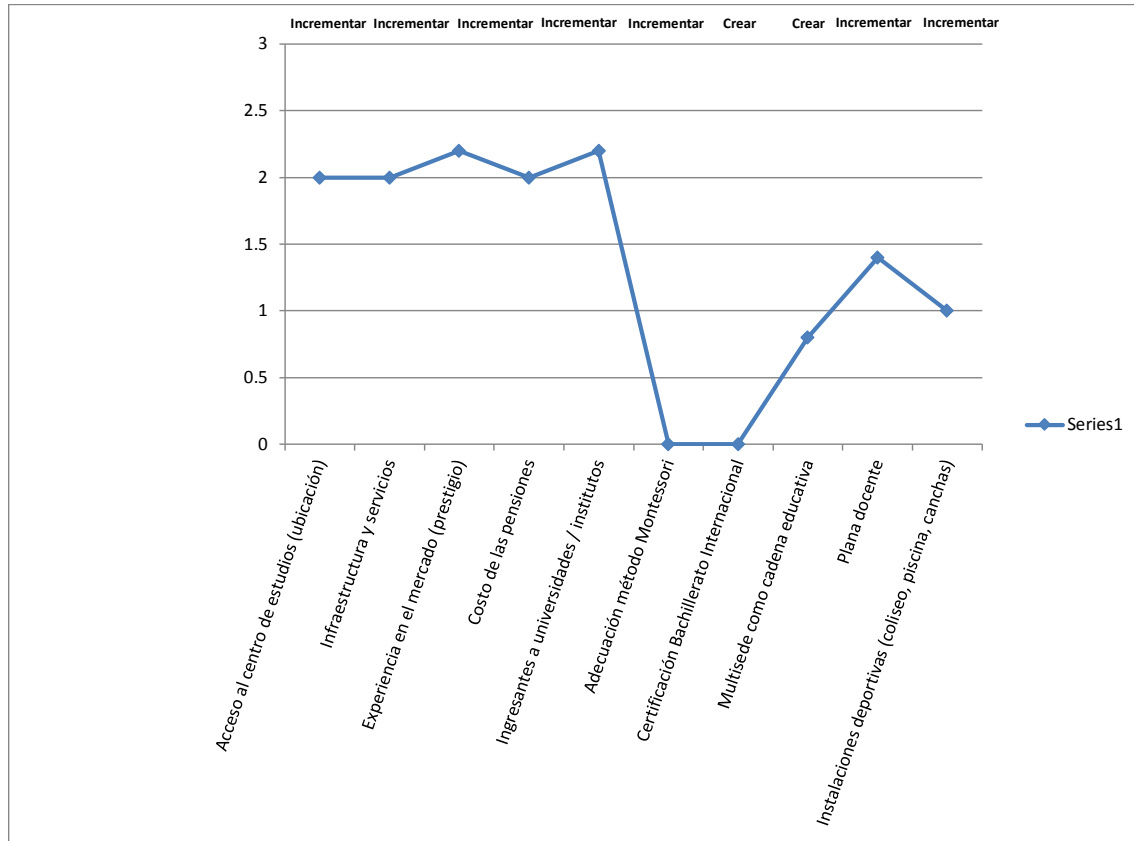


Figura 16. Lienzo de la estrategia de la industria. Elaboración propia

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

En la Tabla 39 se aprecia la matriz donde se estableció qué factores deben ser eliminados, disminuidos, incrementados y/o creados. Es importante indicar que las variables Acceso al centro de estudios; Infraestructura y servicios; Experiencia en el mercado (prestigio); Costo de las pensiones; Ingresantes a universidades / institutos e Instalaciones deportivas (coliseo, piscina, canchas) han sido mantenidas, sin embargo, las otras variables son creadas o mejoradas.

Tabla 39

Matriz de tratamiento de los factores claves

Eliminar Ninguno	Incrementar -Acceso centro de estudios -Infraestructura y servicios -Costo de las pensiones - Plana docente -Instalaciones deportivas (coliseo, piscina, canchas)
Reducir Ninguno	Crear -Adecuación método Montessori -Certificación Bachillerato Internacional -Multisede como cadena educativa

Nota. Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados del modelo Océano Azul obtenido para el colegio Carlos Weiss se crea una nueva sede, en donde el colegio podrá iniciar su expansión geográfica, esta nueva sede empezará con el nivel de inicial y los demás niveles se irán incrementado poco a poco a medida que los alumnos sean promovidos. También se crean dos nuevos servicios: Adecuación del método Montessori para los niveles inicial y primaria, a fin de adoptar una metodología de enseñanza mundialmente reconocida que brindará a los estudiantes las herramientas necesarias para el aprendizaje de acuerdo a cada ritmo; y el otro servicio es la Certificación del Bachillerato Internacional la cual preparará a los estudiantes de los últimos niveles para su futuro desenvolvimiento universitario tanto en universidades locales como extranjeras, alcanzando un nivel académico superior.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

La Figura 17 permite visualizar el logro estratégico por parte del colegio Carlos Weiss como resultado de la Adopción del método Montessori y la Certificación de Bachillerato Internacional, siendo ambos factores determinantes para crear el Océano Azul del colegio Carlos Weiss, además de la nueva sede del colegio que le permitirá incursionar en nuevos mercados fuera del distrito de Monsefú.

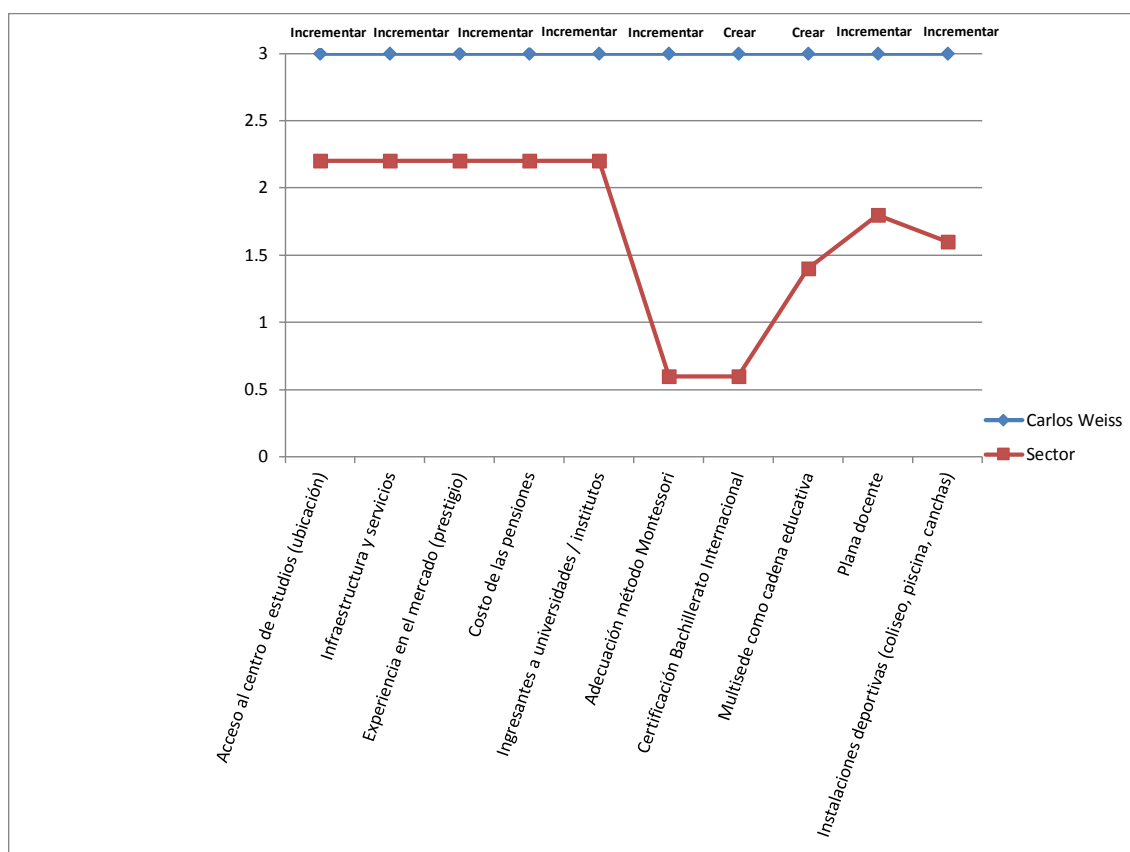


Figura 17. Modelo Océano Azul: Lienzo de la nueva estrategia considerada. Elaboración propia.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

Previamente a la formulación de las estrategias, se elaboraron las matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group (BCG) y Gran Estrategia (GE).

7.2.2.1. Matriz FODA.

Como parte del proceso de análisis de las organizaciones, independientemente de su tipo de industria o finalidad, se encuentra que la matriz FODA es la de uso más extendido. En esta herramienta se definen las estrategias a través de la evaluación del análisis externo: oportunidades y amenazas (matriz EFE) y del análisis interno: fortalezas y debilidades (matriz EFI).

Finalmente, la matriz FODA faculta a las empresas a considerar y planear estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades y reducir las amenazas del entorno, en paralelo gestionar mejor sus fortalezas y debilidades.

A continuación, se presenta la matriz FODA del colegio Carlos Weiss y se muestran las estrategias planteadas para gestionar la interacción de su entorno externo e interno (ver Tabla 40 y Tabla 41).

La información se obtuvo a partir de entrevistas a profundidad realizadas a expertos externos a la empresa, clientes, no clientes y un focus group con el personal (Ver Anexo C, Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G y Anexo H).

Tabla 40

Matriz FODA del colegio Carlos Weiss – Oportunidades vs. Fortalezas / Debilidades

	Fortalezas	Debilidades
	F1Infraestructura renovada con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, aulas multimedia, biblioteca, accesorios tecnológicos y equipos de cómputo	D1 Falta de planificación y estructuración de la organización y bajo nivel de conocimientos en gestión D2 Rotación de docentes en el nivel secundaria
	F2 Convenios con instituciones educativas y financieras	D3 No cuenta con un sistema de información integrado D4 No cuenta con una intranet institucional y la web institucional ha sido desactivada
	F3 Fidelidad de los estudiantes y buenas recomendaciones, identificados con la institución	D5 Las actividades extracurriculares no son variadas, teniendo la infraestructura para poder implementarlas
	F4 Promociones adecuadas para el pago de pensiones (descuento por pagos adelantados) y flexibilidad en el número de pagos (10, 11 y 12 meses)	D6 No existe un programa de educación saludable para los alumnos
	F5 Identidad cultural de los estudiantes, profesores y padres de familia	D7 Utilidades no llegan al nivel esperado por los accionistas
	F6 Disminución de morosidad del pago de pensiones	D8 Los profesores no dominan las tecnologías de información y comunicaciones, no están familiarizados con la tecnología actual
	F7 Solidez financiera con buena calificación en Centrales de Riesgos	D9 Actualmente solo cuenta con una sede en el distrito de Monsefú
	F8 Excelente ubicación física	D10 Los alumnos no poseen la cultura de mantener ordenados y limpios los ambientes, además existen casos de indisciplina
Oportunidades	Estrategias Ofensivas FO Maxi-Maxi (Fortalezas vs. Oportunidades)	Estrategias de Reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades)
O1 El marco regulatorio de la Ley General de Educación establece parámetros a seguir para la Educación Básica y permite que las instituciones educativas mejoren sus servicios educativos bajo un marco de legalidad	F1 – O4 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss ha renovado su infraestructura con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria y equipos multimedia, para captar el crecimiento sostenido de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente la educación inicial	D1 – O2 Capacitar a la gerencia en herramientas de planificación y gestión debido a la demanda de colegios privados y reaccionar a tiempo ante la competencia
O2 Los últimos registros del MINEDU indican que el 25% de la demanda estudiantil se orienta a la educación privada y las variaciones en el tiempo evidencian una tendencia creciente	F2 – O2 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee convenios con instituciones educativas y financieras, para capitalizar ese atributo captando nuevos alumnos según el último censo educativo del 2017 realizado por el MINEDU	D3 – O4 Construir un sistema de información integrado debido al crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial y reaccionar a tiempo ante la competencia
O3 De acuerdo al MINEDU el ratio alumnos/docentes en el régimen privado es de 13 estudiantes, lo cual permite que los estudiantes tengan una educación más focalizada y no masiva	F3 – O4 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee la fidelidad de sus estudiantes y buenas recomendaciones, para captar el crecimiento sostenido de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente la educación inicial	D4 – O2 Implementar una intranet y pagina web debido a la demanda de colegios privados y reaccionar a tiempo ante la competencia
O4 Existe un crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial	F4 – O4 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss otorga promociones adecuadas para el pago de pensiones, para captar el crecimiento sostenido de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente la educación inicial	D4 – O2 Implementar actividades extracurriculares debido a la demanda de colegios privados y reaccionar a tiempo ante la competencia
O5 La población adulta se ha ido incrementando en el Perú y por consiguiente la población económicamente activa se está incrementando, la misma que aspira a brindar una educación de calidad a sus hijos a fin de que en el futuro se inserten al mercado laboral satisfactoriamente	F7 – O2 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee una solidez financiera con buena calificación en centrales de riesgos, para capitalizar ese atributo captando nuevos alumnos según el último censo educativo del 2017 realizado por el MINEDU	D4 – O4 Implementar actividades extracurriculares debido al crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial y reaccionar a tiempo ante la competencia
O6 Las iniciativas a nivel gobierno para crear una cultura medio ambiental permiten desarrollar capacidades en el cuidado del medio ambiente que antes no se tenían	F8 – O4 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss tiene una excelente ubicación física, para captar el crecimiento sostenido de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente la educación inicial	D7 – O4 Desarrollar un plan estratégico para aumentar las utilidades debido al crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial y reaccionar a tiempo ante la competencia
O7La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de programas eficientes de cuidado de los recursos		D9 – O2 Construir e implementar una nueva sede en la región debido al crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente el nivel inicial
O8 La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de los recursos		
O9 La falta de gestión del Estado con la reconstrucción de colegios públicos, genera que algunos padres de familia evalúen colegios privados según sus necesidades y presupuesto		

Nota. Elaboración propia

Tabla 41
Matriz FODA del colegio Carlos Weiss – Amenazas vs. Fortalezas / Debilidades

Amenazas	Fortalezas	Debilidades
A1 El entorno político actual es muy turbulento, en el actual mandato presidencial dos ministros de educación han tenido que ser removidos de sus cargos. A2 La inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales, podría provocar una contracción del crecimiento del sector educativo, analizándolo como parte del entorno económico A3 La economía se ha vuelto inestable debido a un proceso de desaceleración por el caso Odebrecht, el cual puede seguir influyendo en contraer las inversiones A4 En octubre de 2017 el sector servicios registró un crecimiento de 0.31% respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Sin embargo, reportaron disminución las actividades profesionales científicas y técnicas. Es decir, cualquier iniciativa de investigación de nuevas tecnologías podría verse afectado por la situación económica, ya que el principal motor estaría abocado al sector de consumo masivo A5 En el sector Educación, el MINEDU precisó que no obstante el presupuesto para el sector sufrió un incremento del 3 al 3.5% del PBI, el reto es aumentar este porcentaje a 5.5% para la mejora de las instituciones públicas, lo cual va a originar que las privadas tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos) A6 El Gobierno Peruano se encuentra sumando esfuerzos en cerrar las brechas de género y disminuir la desigualdad. Asimismo, los diferentes programas sociales orientados para este fin tienen un presupuesto de S/. 1,008 millones a favor de 672,313 hogares. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos) A7 E l Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma, obtendrá S/. 1,590 millones, que permitirá incrementar la meta en más de 89,000 niños y niñas y lograr la atención de 3.7 millones de escolares de 65,000 colegios públicos en el país durante el próximo año. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos) A8 Existen convenios del MINEDU con diferentes entidades privadas para implementar Colegios de Alto Rendimiento (COAR) y Colegios Emblemáticos para la atención de estudiantes de alto desempeño de tercero, cuarto y quinto de secundaria y también los colegios emblemáticos A9 El INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración; esto se debe a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta A10 En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer frente a colegios tradicionales A11 Perú se ubica en el puesto 101 de un total de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), según el ranking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) A12 El gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y microempresas, pero muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para facilitar los trámites que realizan los ciudadanos A13 Muchas micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas A14 En el sector Educación, el impulso tecnológico es bastante lento, no obstante, las distintas iniciativas de los gobiernos de turno de los últimos quince años. El ratio de alumnos por computadoras según el último censo educativo del 2017 muestra que a nivel nacional en primaria 8 estudiantes deben compartir en uso una computadora, mientras que en secundaria el ratio es de 6	F1Infraestructura renovada con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, aulas multimedia, biblioteca, accesorios tecnológicos y equipos de cómputo F2 Convenios con instituciones educativas y financieras	D1 Falta de planificación y estructuración de la organización y bajo nivel de conocimientos en gestión D2 Rotación de docentes en el nivel secundaria D3 No cuenta con un sistema de información integrado
	F3 Fidelidad de los estudiantes y buenas recomendaciones, identificados con la institución	D4 No cuenta con una intranet institucional y la web institucional ha sido desactivada D5 Las actividades extracurriculares no son variadas, teniendo la infraestructura para poder implementarlas
	F4 Promociones adecuadas para el pago de pensiones (descuento por pagos adelantados) y flexibilidad en el número de pagos (10, 11 y 12 meses)	D6 No existe un programa de educación saludable para los alumnos
	F5 Identidad cultural de los estudiantes, profesores y padres de familia	D7 Utilidades no llegan al nivel esperado por los accionistas
	F6 Disminución de morosidad del pago de pensiones	D8 Los profesores no dominan las tecnologías de información y comunicaciones, no están familiarizados con la tecnología actual
	F7 Solidez financiera con buena calificación en Centrales de Riesgos	D9 Actualmente solo cuenta con una sede en el distrito de Monsefú
	F8 Excelente ubicación física	D10 Los alumnos no poseen la cultura de mantener ordenados y limpios los ambientes, además existen casos de indisciplina
	Estrategias Defensivas FA maxi-mini (Fortalezas vs. Amenazas)	Estrategias de Supervivencia mini-mini (Debilidades vs. Amenazas)
	F1 – A5 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss ha renovado su infraestructura con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria y equipos multimedia para reaccionar a tiempo ante las mejoras en el sector educativo público por la ampliación de su presupuesto F1 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss ha renovado su infraestructura con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria y equipos multimedia para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas F2 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss tiene convenios con instituciones educativas y financieras para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas F3 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee la fidelidad de sus estudiantes y buenas recomendaciones para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas F4 – A8 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss brinda promociones adecuadas para el pago de pensiones, para reaccionar a tiempo ante la oferta de los COAR y colegios emblemáticos F4 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss brinda promociones adecuadas para el pago de pensiones, para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas F7 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee una solidez financiera con buena calificación en centrales de riesgos, para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas F8 – A10 Aprovechar que el colegio Carlos Weiss posee una excelente ubicación física, para reaccionar a tiempo ante la oferta innovadora de los colegios de cadenas educativas	D8 – A10 Otorgar capacitación gratuita de tecnologías de información y comunicaciones a los docentes, con esta motivación se evita que el personal migre a otros colegios

Nota. Elaboración propia

Mediante la matriz FODA analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de identificar las brechas que se tienen que desarrollar para alcanzar la visión de la organización.

7.2.2.2. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se basa en el análisis situacional de la empresa y en las estrategias que deben ser aplicadas para salir adelante en el entorno, para lo cual se consideran niveles tanto internos como externos de las cuales se obtiene un resultado que se ubicará en uno de los cuatros cuadrantes descritos a continuación, los mismos que requerirán de diferentes estrategias (DAVID, 2003):

- Cuadrante I – Agresivo, dado que se presentan ventajas competitivas cruciales en un escenario positivo, se debe aplicar estrategias de crecimiento intensivo y de diversificación
- Cuadrante II – Conservador, cuando no se ha logrado una ventaja competitiva definida, pero el escenario es favorable se debe considerar estrategias de crecimiento intensivo y diversificación concéntrica
- Cuadrante III – Defensivo, cuando la ventaja competitiva es mínima y el escenario volátil lo ideal es aplicar estrategias de atrincheramiento, liquidación y diversificación concéntrica
- Cuadrante IV – Competitivo, es el caso de organizaciones con una ventaja competitiva estable pero un entorno volátil, para ello deberán ejecutarse estrategias de crecimiento intensivo, crecimiento integrador y riesgo compartido.

Para elaborar la matriz PEYEA se debe primero evaluar las variables que integran sus ejes: Fuerza financiera (FF), Estabilidad del entorno (EE), Ventaja competitiva (VC) y Fuerza de la industria (FI); luego se procede a asignar un valor siendo +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI.

Asimismo, se asigna un valor de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a las variables de las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC se compara a los competidores. En los ejes FI y EE la comparación es en relación a la industria. Posteriormente se calcula el promedio para FF, VC, FI y EE, sumando los valores de cada variable y dividiendo el resultado entre el número de variables de cada dimensión. Finalmente se suman los dos resultados para los ejes X e Y y se obtiene un punto que será representado en las coordenadas X e Y. En la Tabla 42 se evidencia la tabulación de las variables antes mencionadas.

La información se obtuvo a partir de entrevistas a profundidad realizadas a expertos externos a la empresa, clientes, no clientes y un focus group con el personal (Ver Anexo C, Anexo D, Anexo E, Anexo F, Anexo G y Anexo H).

Tabla 42

Matriz PEYEA para el colegio Carlos Weiss

	Puntaje	Promedio
Fuerza financiera (FF)		4.0
Solidez financiera con buena calificación en centrales de riesgos	5	
Disminución de morosidad en pago de pensiones	4	
Sistema de cobranza con descuento por pronto pago	5	
Utilidades no llegan al nivel esperado	2	
Fuerza de la industria (FI)		3.6
Crecimiento de cadenas educativas	5	
Implementación de colegios emblemáticos y colegios de alto rendimiento (COAR)	4	
Uso de tecnologías de información incipiente en el sector educación	2	
Estabilidad del entorno (EE)		-3.3
Entorno político turbulento con impacto negativo en la educación básica pública	-1	
Economía contraída no despega	-5	
Impacto de desastres naturales genera desestabilización económica	-4	
Ventaja competitiva (VC)		-3.5
Infraestructura renovada	-3	
Calidad educativa	-4	
Buena reputación	-3	
Ingresantes a universidades / institutos	-4	

Nota. Elaboración propia

$$FF + EE = 0.7 \text{ EJE "Y"}$$

$$FI + VC = 0.1 \text{ EJE "X"}$$

La Figura 18 muestra el resultado de la matriz PEYEA del colegio Carlos Weiss.

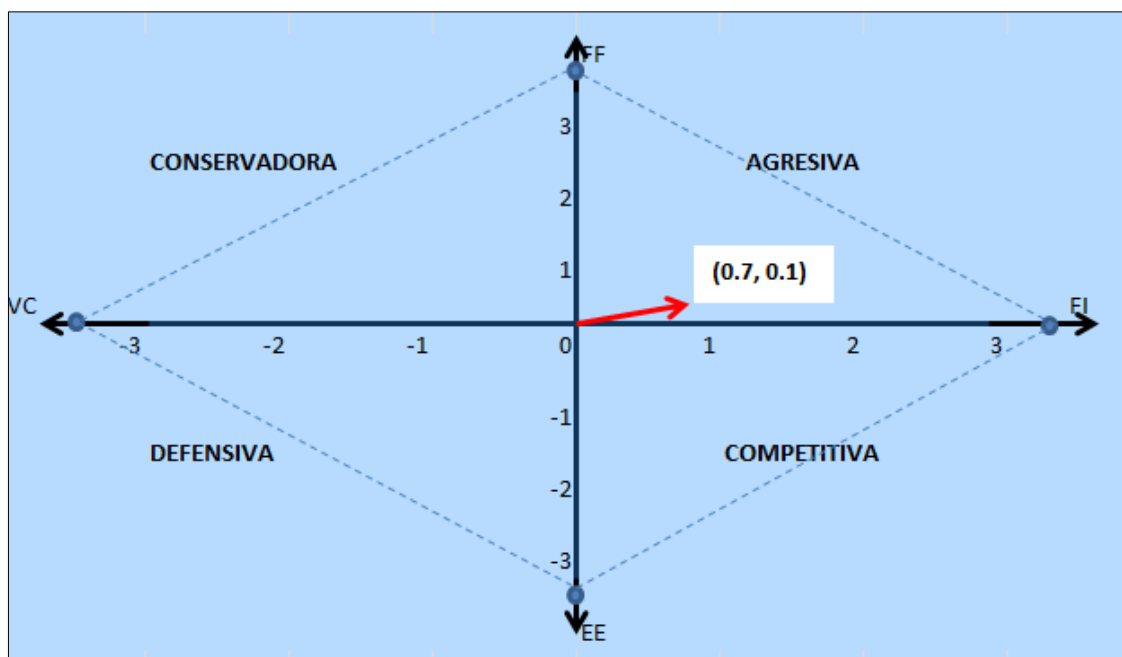


Figura 18. Matriz PEYEA del colegio Carlos Weiss. Elaboración propia.

Posterior al análisis y valorización de las variables que conforman cada uno de los cuatro cuadrantes, se graficó la matriz PEYEA mostrada en la Figura 18, concluyendo que existe una importante *fuerza financiera* en el colegio Carlos Weiss, así como una no menos trascendente *fuerza de la industria*, dado que ambas obtienen un valor por encima del promedio (3.5) del rango establecido para dichas coordenadas.

En relación a la variable de la ventaja competitiva se obtuvo como resultado un valor de -3.5 ubicándola en el punto medio de dicha escala, mientras que el

factor estabilidad del entorno obtiene un valor moderado de -3.3, lo que revela que el entorno no afectó de modo importante ni negativo al colegio.

Por otro lado, el vector resultante se ubicó en el cuadrante de la zona agresiva, es decir el colegio puede optar por estrategias de desarrollo de mercado (adquirir un nido en una localidad diferente para abrir el nivel inicial y ampliar así su porción del mercado).

Finalmente, el colegio podría capitalizar sus ventajas competitivas que le permitirán reaccionar rápidamente ante la oferta de colegios pertenecientes a cadenas educativas. Estas ventajas competitivas son: Infraestructura renovada, calidad educativa, buena reputación, ingresantes a universidades / institutos; de las cuales su reputación y prestigio es la ventaja que le ha permitido sobrevivir en el mercado durante casi 50 años. Estas ventajas contrarrestan de forma efectiva su escaso predominio en cuanto a la automatización de sus procesos; no obstante, no deja de ser vital importancia que el colegio despliegue medidas para robustecer su cadena de valor de manera automatizada adquiriendo, por ejemplo, un sistema de información educativo y de gestión que le permita acompañar eficientemente al desarrollo del negocio.

7.2.2.3. Matriz Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group (BCG), más conocida también como matriz de crecimiento – participación, presenta gráficamente las diferencias entre las unidades estratégicas de negocio de una organización, en términos de su participación relativa en el mercado (para determinar qué tan fuerte es una empresa en ese mercado) y de la tasa de crecimiento de la industria (para identificar qué tan atractiva es esa industria).

De acuerdo a la matriz BCG, las estrategias a considerar son:

- Estrellas: en este cuadrante se ubican aquellos productos/servicios con alto crecimiento y alta participación, que requieren de fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento, no obstante, en algún momento su crecimiento se detendrá y se convertirán en vacas de dinero en efectivo. Las estrategias a aplicar para estos productos son: integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; desarrollo de mercados; desarrollo de mercado; desarrollo de producto
- Vacas de dinero en efectivo: aquí se encuentran aquellos productos/servicios de bajo crecimiento y alta participación de mercado que requieren menos inversión para mantener su porción de mercado, se caracterizan por producir un flujo considerable de efectivo que la organización utiliza para solventar sus cuentas y apoyar a los otros productos requeridos de inversión. En cuanto a las estrategias a utilizar se consideran: desarrollo de producto; diversificación; reducción de gastos; desinversión
- Signos de interrogación: se caracterizan en este cuadrante aquellos productos con baja participación de mercado y alto crecimiento; necesitan fuertes

inversiones para mantener su participación, es necesario establecer qué productos podrían convertirse en estrellas y cuáles deben ser discontinuados.

Así mismo considerar las siguientes estrategias: desarrollo de mercados; desarrollo de producto; desinversión

- Perros: se incluyen en esta categoría aquellos productos/servicios de bajo crecimiento y baja participación; pueden producir algo de dinero para mantenerse por sí mismas. Deben considerarse estrategias como: recorte de gastos, desinversión; liquidación

Para efectos de la presente investigación se procedió a analizar los productos del colegio Carlos Weiss como son: nivel inicial, nivel primaria y nivel secundaria. Por ello, se ahondó en dichos productos y se evaluó el posicionamiento de cada uno frente a los otros.

Las Tablas 43 y 44 muestran la porción de mercado del colegio Carlos Weiss y sus principales competidores.

Tabla 43

Participación de mercado de los principales competidores del colegio Carlos Weiss en soles

Unidad Estratégica de Negocios	Carlos Weiss	Federico Castro	San Pedro	Futura Schools	Innova Schools
Inicial	130,350			309,540	253,605
Primaria	334,400	257,400	267,960	536,800	1,306,305
Secundaria	271,150	209,000	261,800	609,840	1,014,420
Total ingresos proveniente de pensiones	735,900	466,400	529,760	1,456,180	2,574,330

Nota. Tomado de “Identicole,” por el MINEDU, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

Tabla 44

Participación de mercado de los principales competidores del colegio Carlos Weiss en porcentaje

Unidad Estratégica de Negocios	Carlos Weiss	Federico Castro	San Pedro	Futura Schools	Innova Schools
Inicial	18.80%			44.63%	36.57%
Primaria	12.37%	9.52%	9.91%	19.86%	48.33%
Secundaria	11.46%	8.83%	11.06%	25.77%	42.87%

Nota. Tomado de “Identicole,” por el MINEDU, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

En la Tabla 45 se muestra la estructura de los ingresos de la pensión por nivel del colegio Carlos Weiss.

Tabla 45

Estructura de los ingresos por pensiones – colegio Carlos Weiss

Unidad Estratégica de Negocios	Ingresos (soles)	Estructura de porcentaje
Inicial	130,350	17.71%
Primaria	334,400	45.44%
Secundaria	271,150	36.85%
Total ingresos proveniente de pensiones	735,900	100.00%

Nota. Tomado de “Identicole,” por el MINEDU, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

En la Tabla 46 se muestra la evolución de las pensiones en los últimos cinco años (2013-2017) y se calculó el crecimiento anual utilizado por el colegio Carlos Weiss para medir el crecimiento de su alumnado (en función de los ingresos por concepto de pensiones).

$$TCA = \left[\frac{\text{Ingresos 2017}}{\text{Ingresos 2013}} \right]^{1/5} - 1$$

Con este cálculo se obtuvo la evolución la tasa de crecimiento anual (TCA), en los tres niveles de enseñanza considerados en el análisis de la matriz BCG.

Tabla 46

Determinación de la tasa de crecimiento de los productos considerados en la matriz BCG del colegio Carlos Weiss (al 31/12/2017)

Unidad Estratégica de Negocios	Ingresos 2013	Ingresos 2017	Crecimiento (TCA)
Inicial	58,575.00	130,350.00	17.35%
Primaria	237,215.00	334,400.00	7.11%
Secundaria	152,460.00	271,150.00	12.20%
Total ingresos proveniente de pensiones	448,250.00	735,900.00	

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 47 se muestra todos los datos requeridos para elaborar el gráfico de la matriz BCG.

Tabla 47

Determinación de los datos para la matriz BCG (al 31/12/2017)

Unidad Estratégica de Negocios	(a) Cuota del mercado Carlos Weiss	(b) Cuota del mercado del líder	(a)/(b) Cuota del mercado relativa - Carlos Weiss	Dinámica de los ingresos (pensiones)- Carlos Weiss	Estructura de los ingresos (pensiones)- Carlos Weiss
Inicial	18.80%	44.63%	42.11%	17.35%	17.35%
Primaria	12.37%	48.33%	25.60%	7.11%	7.11%
Secundaria	11.46%	42.87%	26.73%	12.20%	12.20%

Nota. Tomado de “Identicole,” por el MINEDU, 2017. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>

En el Anexo I se presenta el informe que sustentó la data utilizada para la elaboración de la matriz BCG del colegio Carlos Weiss.

En la Figura 19 se representa la matriz BCG del colegio Carlos Weiss.

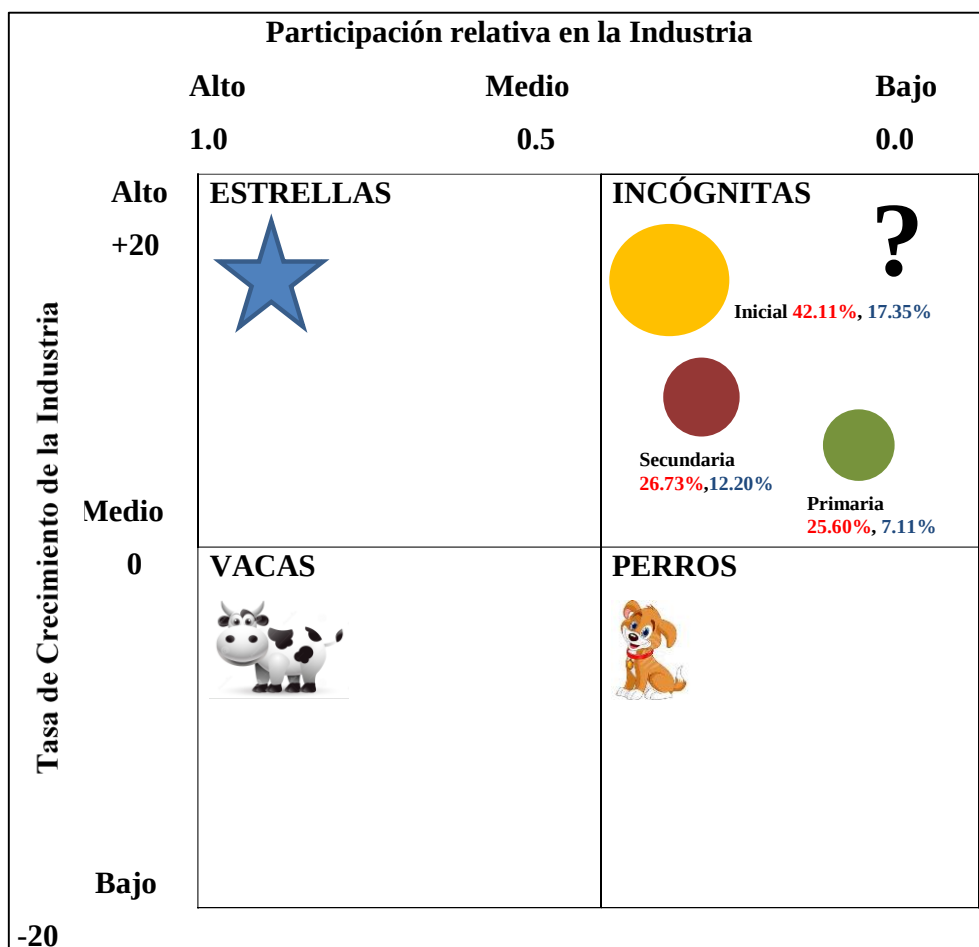


Figura 19. Matriz BCG del colegio Carlos Weiss. Elaboración propia

Los ingresos provenientes de las tres líneas de servicios: nivel inicial, primaria y secundaria del colegio Carlos Weiss, se encuentran en el cuadrante de incógnita; se aprecia que han experimentado un crecimiento en la industria, pero (salvo el caso del nivel inicial) su participación de mercado aún es relativamente baja. Se recomienda una estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo de producto a fin de hacer los productos más atractivos si se decide por incursionar en nuevos mercados.

7.2.2.4. *Matriz de la Gran Estrategia.*

La matriz de la Gran Estrategia (GE) se enfoca en dos variables de impacto en los negocios: crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la organización en dicho mercado.

En línea con lo antes mencionado, se tiene que esta matriz posee cuatro cuadrantes y de acuerdo a ello se sugieren las siguientes estrategias:

Cuadrante I:

- Desarrollo de mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal
- Diversificación

Cuadrante II:

- Desarrollo de mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

Cuadrante III:

- Recorte de gastos
- Diversificación relacionada
- Diversificación no relacionada
- Desinversión

- Liquidación

Cuadrante IV:

- Diversificación relacionada
- Diversificación no relacionada
- Alianzas estratégicas

El colegio Carlos Weiss experimentó un rápido crecimiento del mercado, pero una posición competitiva débil considerando a las cadenas educativas de la ciudad de Chiclayo, por lo que en la Figura 20 se le ubicó en el cuadrante II.

Según el enfoque de este cuadrante se sugiere que el colegio Carlos Weiss desarrolle estrategias enfocadas en el desarrollo de mercados y desarrollo de productos básicamente, orientados a sus tres niveles de enseñanza. Finalmente, de acuerdo a la matriz de la GE, el colegio Carlos Weiss podría evaluar qué estrategias le serían más convenientes para incrementar su nivel de competitividad y también aquellas necesarias para migrar hacia el cuadrante I.

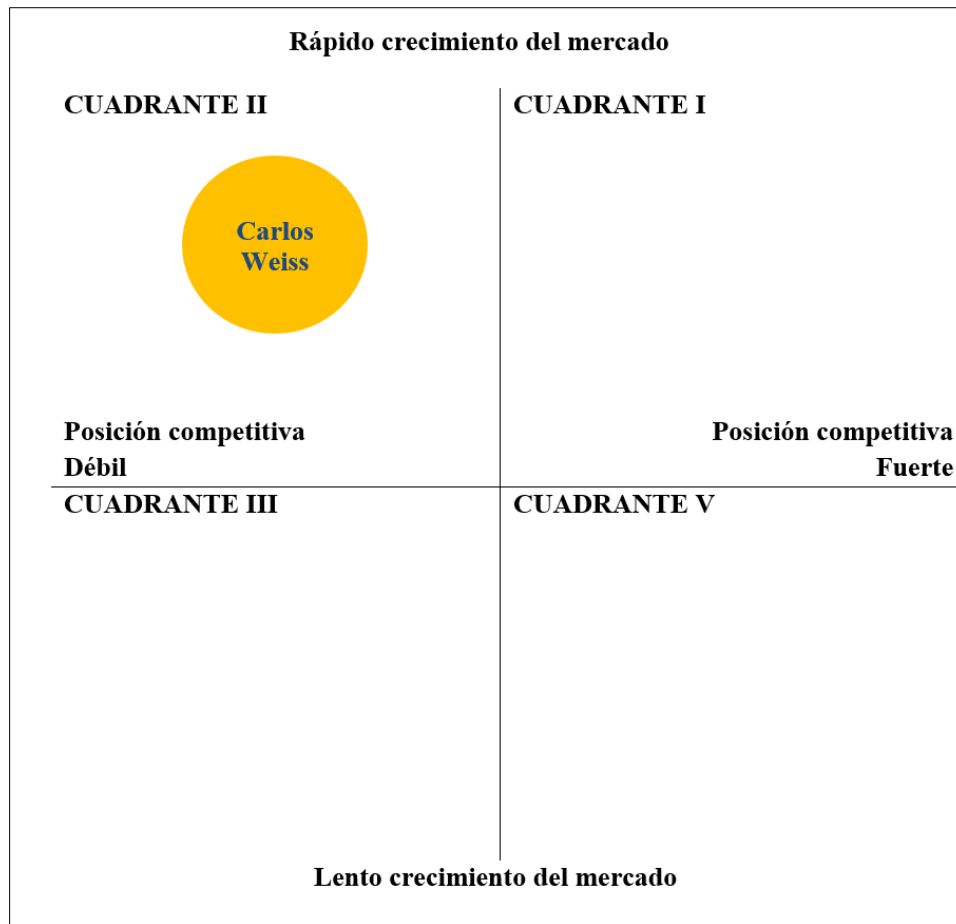


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia del colegio Carlos Weiss. Elaboración propia

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.

En relación al análisis previo de las matrices, se pudo concluir en el siguiente resumen de estrategias resultantes:

FODA: Estrategia agresiva en donde se van a capitalizar las fortalezas internas de la organización para tomar ventaja de las oportunidades externas, basadas en una estrategia de reorientación.

PEYEA: Estrategias intensivas basadas en desarrollo de mercados y desarrollo de productos y estrategias de diversificación concéntrica.

BCG: Estrategias intensivas de desarrollo de mercado y desarrollo de productos para que los productos ubicados en la zona de “incógnita” se fortalezcan y se conviertan en estrellas.

GE: Estrategias intensivas de desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

En líneas generales el colegio Carlos Weiss es una institución que requiere crecer en otros mercados, dado que ya finaliza una etapa de su ciclo de vida en el mercado actual (Monsefú), por lo que esta incursión en otros mercados establecería su inicio como una cadena educativa.

Si bien la matriz FODA y PEYEA reforzaron que las estrategias agresivas permitirán que el colegio Carlos Weiss alcance sus objetivos, es posible afirmar que la matriz GE lo ubicaría en una posición de rápido crecimiento en el mercado y la matriz BCG concuerda con esto último.

En conclusión, las estrategias más convenientes a implementar son:

- Estrategias intensivas de desarrollo de mercados y desarrollo de productos, para introducción de productos en nuevas zonas geográficas e incrementando las ventas mejorando los productos o desarrollando nuevos.
- Estrategias de diversificación concéntrica para adicionar nuevos productos (talleres extracurriculares, bachillerato internacional, adopción del método Montessori) relacionados a la educación básica.

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la Estrategia

En la presente investigación y tomando en cuenta los capítulos anteriores, se abordaron las estrategias idóneas para el colegio Carlos Weiss considerando un horizonte de planeamiento de cinco años (del 2019 al 2023), basándose en sus fortalezas y oportunidades para contrarrestar las amenazas del entorno y disminuir o eliminar sus debilidades, con el fin de dar cumplimiento a su visión, misión y objetivos estratégicos. En concordancia, David (2003) señala que, en la etapa de decisión, el análisis y juicio de expertos son elementos fundamentales para la toma de decisiones requeridos en la formulación de estrategias e inclusive aquellas estrategias que se presenten posteriormente pueden ser examinadas e incluidas en la relación de opciones alternativas a considerar.

Este capítulo abordó el método de factores estratégicos claves, el método de escenarios y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), para posteriormente determinar las acciones a seguir considerando los resultados obtenidos y que sean más convenientes para el colegio Carlos Weiss.

8.1. Método de Factores Estratégicos Claves.

Las empresas más exitosas se caracterizan porque todas ellas han logrado una ventaja competitiva sostenible, es decir captan, retienen y al mismo tiempo otorgan valor a sus clientes, respondiendo más eficientemente al impacto de las fuerzas competitivas (Porter, 2001).

Porter (2001) define a la ventaja competitiva como el desempeño de una organización por encima del promedio de la industria, basado en otorgar valor a los clientes y con la ejecución de una cadena de valor en términos superiores que los demás competidores, dado que se basan en una estrategia adecuada para diferenciarse de la competencia.

En línea con lo antes mencionado, fue conveniente realizar un análisis de las ventajas competitivas, así como el entorno donde se desenvuelve y su competencia, es decir aplicar el Método de Factores Estratégicos Claves, con el fin de identificar y obtener las estrategias más adecuadas para el colegio Carlos Weiss y alcanzar de ese modo sus objetivos trazados a futuro.

8.1.1. Criterios de selección.

En el capítulo anterior se identificaron varias estrategias producto de la aplicación de las matrices FODA, PEYEA, BCG y la Gran Estrategia, no obstante, la selección de la estrategia más adecuada es la que se trató en el presente capítulo, aplicando un análisis cualitativo, cuantitativo, basado en juicios de expertos y considerando diversos factores tales como factibilidad, complejidad, costo, duración, entre otros. Adicionalmente se debió plantear escenarios supuestos o probables para una correcta toma de decisiones.

Para lograr lo anteriormente indicado se generó la Matriz de Selección, en donde se identificaron todas las estrategias resultantes de utilizar las matrices FODA, PEYEA, BCG y Gran Estrategia y se seleccionó aquellas con el mayor número de ocurrencias, posteriormente se procedió a identificar las estrategias específicas. La Tabla 48 contiene el análisis especificado.

Tabla 48

Análisis para la selección de las estrategias

Estrategia Genérica	FODA	PEYEA	BCG	Gran Estrategia	Puntaje
Diferenciación	X				1
Liderazgo en valor	X				1
Desarrollo de mercados		X	X	X	3
Desarrollo de producto		X	X	X	3
Diversificación concéntrica		X			1

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 48 las estrategias Desarrollo de mercados y Desarrollo de productos, son las de mayor puntuación.

8.1.2. Matriz de selección.

En la Tabla 49 se presenta el detalle de las estrategias seleccionadas.

Resulta necesario resaltar la opinión de los expertos Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo, respecto a la estrategia específica que debe seguir el colegio Carlos Weiss, en donde sugirieron que debe decidirse por: *Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial*, a fin de impulsar el desarrollo de una cadena educativa a futuro.

Esto se debe a que el desarrollo de cadenas educativas como Futura Schools e Innova Schools, están logrando una participación importante del mercado, por su propuesta educativa y básicamente por el uso de economías de escala. Otra consideración importante a tener en cuenta es que la elección de la estrategia señalada posibilitó la ejecución de las otras estrategias sugeridas, como por ejemplo

la implementación de talleres extracurriculares, a fin de lograr desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Tabla 49

Análisis para la selección de la estrategia específica

Estrategia Genérica	Estrategia Específica	FODA	PEYEA	BCG	Gran Estrategia	Puntaje
Desarrollo de producto	Desarrollar nuevos productos y servicios: actividades extracurriculares (ej.: ballet, tae kwon do, etc.), priorizando el uso de la actual infraestructura	X	X	X	X	4
Desarrollo de producto	Implementar y adecuar el método Montessori en el nivel inicial		X	X	X	3
Desarrollo de producto	Implementar y adecuar la Certificación Bachillerato Internacional en el nivel secundaria		X	X		2
Desarrollo de mercados	Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial	X	X	X	X	4

Nota. Elaboración propia

8.2. Método de Escenarios.

Para realizar el análisis mediante el método de escenarios del colegio Carlos Weiss es necesario, primeramente, realizar un análisis de los factores y ámbitos que determinaron la generación de los escenarios.

La realización de este análisis permitió profundizar en los escenarios tomando en cuenta la situación política, económica, cultural, tecnológica y ambiental.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Para la presente investigación se consideraron tres escenarios según el comportamiento actual de las fuerzas del entorno y de la opinión de los expertos Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo:

- Escenario 1:

Analiza que las condiciones sean las más propicias para el colegio Carlos Weiss

- Escenario 2:

Determina que las condiciones podrían ser favorables o moderadas para el colegio Carlos Weiss

- Escenario 3:

Sustenta que un comportamiento del entorno desfavorable para el colegio Carlos Weiss

En las Tabla 50, 51 y 52 se muestran los tres escenarios.

Tabla 50

Matriz de Escenarios – Escenario 1

SITUACIÓN POLITICA	SITUACIÓN ECONOMICA	SITUACIÓN CULTURAL	SITUACIÓN TECNOLÓGICA	SITUACIÓN AMBIENTAL
P1: Dado el entorno político actual turbulento, con varios ministros de educación que han tenido que ser removidos de sus cargos, más la inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales; generará en los padres de familia una desconfianza por la educación pública, volcando sus expectativas por una educación privada para sus hijos.	E1: La economía del país empieza a crecer, generando optimismo en las inversiones y expectativas, con lo cual la educación privada se vuelve muy demandada por ofrecer altos estándares educativos.	C1: Los programas sociales impulsados por el Gobierno Peruano (COAR, Colegios emblemáticos, Qali Warma, entre otros) no consiguen el presupuesto público necesario, lo cual origina que las iniciativas se trunquen originando que los padres de familia opten por una educación privada. La tasa de crecimiento poblacional aumenta generando futura demanda de colegios privados. La población adulta se incrementa y por consiguiente la PEA se incrementa para poder solventar una educación privada.	T1: La tecnología de la información y telecomunicaciones seguirá evolucionando y apareciendo software para la gestión educativa. Los colegios privados automatizarán sus procesos impulsados por el desarrollo tecnológico del país. El acceso a internet se difundirá en todo el territorio nacional.	A1: La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de recursos

Nota. Elaboración propia

Tabla 51

Matriz de Escenarios – Escenario 2

SITUACIÓN POLITICA	SITUACIÓN ECONOMICA	SITUACIÓN CULTURAL	SITUACIÓN TECNOLÓGICA	SITUACIÓN AMBIENTAL
P2: Dado el entorno político actual turbulento, con varios ministros de educación que han tenido que ser removidos de sus cargos, más la inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales; generará en los padres de familia alguna desconfianza por la educación pública, pero no obstante mantendrán a su hijos en colegios públicos y el crecimiento de la educación privada se mantendrá estable	E2: La economía del país empieza a crecer, pero no generará mayor beneficio en las inversiones, con lo cual la demanda de la educación privada se mantiene estacional.	C2: Los programas sociales impulsados por el Gobierno Peruano (COAR, Colegios emblemáticos, Qali Warma, entre otros) consiguen aprobación parcial del presupuesto público necesario, lo cual origina que algunas de las iniciativas se desarrollen originando que solo algunos padres de familia para optar por una educación privada. La tasa de crecimiento poblacional se mantiene constante y también la demanda de colegios privados. La población adulta se mantiene y por consiguiente la PEA se mantiene y con ellos también se mantiene constante la demanda de colegios privados.	T2: La tecnología de la información y telecomunicaciones seguirá evolucionando, pero aún el software para la gestión educativa será incipiente. Los colegios privados empezarán a automatizar sus procesos pero no será generalizado, el acceso a internet se mantendrá incipiente.	A2: La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio pero aún no se trabaja coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de recursos

Nota. Elaboración propia

Tabla 52

Matriz de Escenarios – Escenario 3

SITUACIÓN POLITICA	SITUACIÓN ECONOMICA	SITUACIÓN CULTURAL	SITUACIÓN TECNOLÓGICA	SITUACIÓN AMBIENTAL
P3: El entorno político actual se estabiliza, los poderes ejecutivo y legislativo se “reconcilian”, las políticas del MINEDU por mejorar la calidad educativa de la educación pública son aceptadas, lo cual generará una confianza de los padres de familia por los colegios públicos e ingresan a competir con los la enseñanza privada, llegando incluso a superarla.	E3: La economía experimentará un retroceso, por la crisis política que ahuyentará las inversiones, ocasionando pérdidas de empleo y por tanto que no se pueda solventar una educación privada en el caso de las familias peruanas.	C3: Los programas sociales impulsados por el Gobierno Peruano (COAR, Colegios emblemáticos, Qali Warma, entre otros) consiguen el presupuesto público necesario, lo cual origina que las iniciativas se implementen con éxito originando que los padres de familia opten por una educación pública. La tasa de crecimiento poblacional se desacelera drásticamente contrayendo la demanda de colegios. La población adulta se contrae y por consiguiente la PEA generando una disminución de colegios privados.	T3: La tecnología de la información y telecomunicaciones avanzará lentamente, Perú seguirá rezagado a nivel mundial en este rubro; el acceso a internet seguirá limitado en la mayoría de las zonas del país.	A3: La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio pero no se trabaja coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de recursos

Nota. Elaboración propia

Del análisis de ámbitos y factores que afectan al colegio Carlos Weiss, se identificaron dos posibles escenarios, los cuales se describen a continuación:

- Escenario Optimista: este escenario se obtuvo de la combinación de los siguientes factores P1E1C1T1A1 de la Tabla 49, considerándolo el más positivo para el colegio dado que ante un entorno político turbulento, con varios ministros de educación removidos de sus cargos, sumado a la inestabilidad política, investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales y reducción del presupuesto de los programas sociales para el sector educación, se generará en los padres de familia una desconfianza por la educación pública, volcando sus expectativas por una educación privada para sus hijos. Por otro lado, ante un crecimiento de la economía del país se genera un optimismo en las inversiones y expectativas, con lo cual la educación privada se vuelve muy demandada por ofrecer adecuados estándares educativos; sumado a ello, con una tasa de crecimiento poblacional en aumento, se genera la futura demanda de colegios privados. La tecnología de la información y telecomunicaciones seguirá evolucionando y apareciendo software para la gestión educativa. Los colegios privados automatizarán sus procesos impulsados por el desarrollo tecnológico del país. El acceso a internet se difundirá en todo el territorio nacional. Todos estos factores en sus diferentes ámbitos implican un reto para el colegio, dado que será necesario generar una ventaja competitiva frente a los otros colegios de la zona. Ante a esta necesidad, se tiene planteado potenciar las habilidades de la plana directiva en temas de gestión y planificación para poder hacerle frente a tal coyuntura. Por otro

lado, la implementación de una sucursal del colegio Carlos Weiss para el nivel inicial es necesaria en este escenario; este desarrollo de mercados puede generar una ventaja competitiva a nivel de prestigio ya que el colegio Carlos Weiss iniciaría su expansión hacia una cadena educativa.

- Escenario Pesimista: este escenario se obtuvo de la combinación de los siguientes factores P3E3C3T3A3 de la Tabla 51, considerándolo el menos atractivo para el colegio dado que ante un entorno político estable y el aumento del presupuesto de los programas sociales para el sector educación y la mejora de la calidad de los colegios públicos, se generará en los padres de familia una confianza por la educación pública dado que sus expectativas se verán resueltas. Por otro lado, ante una contracción de la economía del país se genera un retroceso en las inversiones y expectativas, con lo cual la educación privada ya no sería lo suficientemente demandada; sumado a ello, con una tasa de crecimiento poblacional en disminución, no se estima una futura demanda de colegios privados. Bajo este escenario, no habría un incremento en los ingresos para el colegio por lo que no se consideraría replantear la ventaja competitiva de la organización frente a sus competidores, lo que puede implicar un estancamiento su crecimiento. Se plantearía una estrategia de reducción de costos y gastos, ya que producto de la reducción de la demanda de colegios privados, los competidores tenderían a reducir sus márgenes o a bajar el precio de las pensiones, lo que también impactaría en el colegio Carlos Weiss.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

En la Tabla 53 se presentaron las dos estrategias a considerar obtenidas de la Matriz de Selección y se analiza el desempeño de cada una bajo los escenarios identificados en el punto anterior. Para tal fin se consideró una escala de puntaje con cuatro niveles:

- 3 cuando el escenario se presente muy favorable para la estrategia
- 2 cuando el escenario se presente moderado para la estrategia
- 1 cuando el escenario no se favorable o conveniente para la estrategia
- 0 cuando las condiciones del escenario hacen inviables a la estrategia

Es conveniente resaltar que en la Tabla 53 adicionó la opinión de los expertos, Sr. Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo, para determinar cuál debería ser la estrategia más conveniente para el colegio Carlos Weiss; dado que ambas estrategias podrían trabajarse en paralelo, pues en la experiencia una vez que se tiene la infraestructura adecuada puede optimizarse el uso de los ambientes después del horario de colegio, generando una mayor rentabilidad al ofrecer un producto diferenciado.

Tabla 53

Comparación de estrategias específicas versus escenarios supuestos seleccionados para el colegio Carlos Weiss

Estrategia Genérica	Estrategia Específica	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Desarrollo de mercados	Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial	3	1
Desarrollo de producto	Desarrollar nuevos productos y servicios para los alumnos con actividades extracurriculares (ej.: ballet, tae kwon do, etc.), priorizando el uso de la actual infraestructura	2	3

Nota. Elaboración propia

De lo mostrado en la Tabla 52, se identificó que para el escenario Optimista la estrategia ideal es la de desarrollo de mercados - implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial. En el escenario Pesimista la estrategia ideal a considerar fue Desarrollo de producto – Implementar actividades extracurriculares (ej.: ballet, tae kwon do, etc.), priorizando el uso de la actual infraestructura.

En base a lo presentado en capítulos anteriores de la presente investigación, el escenario Optimista fue el más factible de presentarse en el horizonte de los próximos cinco años donde se está evaluando al colegio Carlos Weiss, por lo que la estrategia de desarrollo de mercados fue la más conveniente a ejecutar.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) es una herramienta que utiliza los factores críticos internos y externos de una organización para analizar y seleccionar la mejor estrategia, a fin de conseguir los mejores resultados.

Determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito críticos externos e internos.

En la Tabla 54 se muestra el resultado de la MPEC, en la cual se utilizó la siguiente escala para puntaje del atractivo (PA):

- 1 = no atractivo
- 2 = algo atractivo
- 3 = razonablemente atractivo
- 4 = altamente atractivo

Las siglas PCA corresponden al puntaje total de calificaciones del atractivo.

Los pesos fueron considerados tomando en cuenta la opinión de los expertos Sr.

Justo Zaragoza, Sr. Jorge Paz y Sr. Carlos Gallardo.

Tabla 54

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) para el colegio Carlos Weiss

Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategia (E1) DESARROLLO DE MERCADO:		Estrategia (E2) DESARROLLO DE PRODUCTO:	
		Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial		Desarrollar nuevos productos y servicios para los alumnos con actividades extracurriculares	
		PA	PCA	PA	PCA
Oportunidades	0.50		1.42		1.19
El marco regulatorio de la Ley General de Educación establece parámetros a seguir para la Educación Básica y permite que las instituciones educativas mejoren sus servicios educativos bajo un marco de legalidad	0.05	3	0.15	3	0.15
Los últimos registros del MINEDU indican que el 25% de la demanda estudiantil se orienta a la educación privada y las variaciones en el tiempo evidencian una tendencia creciente	0.04	3	0.12	2	0.08
De acuerdo al MINEDU el ratio alumnos/docentes en el régimen privado es de 13 estudiantes, lo cual permite que los estudiantes tengan una educación más focalizada y no masiva	0.07	3	0.21	2	0.14
Existe un crecimiento sostenido de la cantidad de niños que ingresan a la primaria habiendo cursado previamente educación inicial	0.07	4	0.28	3	0.21
La población adulta se ha ido incrementando en el Perú y por consiguiente la población económicamente activa se está incrementando, la misma que aspira a brindar una educación de calidad a sus hijos a fin de que en el futuro se inserten al mercado laboral satisfactoriamente	0.07	3	0.21	3	0.21
Las iniciativas a nivel gobierno para crear una cultura medio ambiental permiten desarrollar capacidades en el cuidado del medio ambiente que antes no se tenían	0.05	2	0.10	2	0.10
La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de programas eficientes de cuidado de los recursos	0.05	2	0.10	2	0.10
La existencia de un ente rector en el cuidado del medio ambiente, permite contar con un marco regulatorio a fin de trabajar coordinadamente con el MINEDU el desarrollo de planes y campañas eficientes de cuidado de los recursos	0.05	2	0.10	2	0.10
La falta de gestión del Estado con la reconstrucción de colegios públicos, genera que algunos padres de familia evalúen colegios privados según sus necesidades y presupuesto	0.05	3	0.15	2	0.10
Amenazas	0.50		1.32		1.03
El entorno político actual es muy turbulento, en el actual mandato presidencial dos ministros de educación han tenido que ser removidos de sus cargos.	0.08	4	0.32	4	0.32
La inestabilidad política, sumada a las investigaciones de corrupción de las altas esferas gubernamentales, podría provocar una contracción del crecimiento del sector educativo, analizándolo como parte del entorno económico					
La economía se ha vuelto inestable debido a un proceso de desaceleración por el caso Odebrecht, el cual puede seguir influyendo en contraer las inversiones	0.08	2	0.16	1	0.08
En octubre de 2017 el sector servicios registró un crecimiento de 0.31% respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades de servicios administrativos y de apoyo, agencias de viajes y operadores turísticos, publicidad e investigación de mercados. Sin embargo, reportaron disminución las actividades profesionales científicas y técnicas. Es decir cualquier iniciativa de investigación de nuevas tecnologías podría verse afectado por la situación económica, ya que el principal motor estaría abocado al sector de consumo masivo	0.01	1	0.01	1	0.01
En el sector Educación, el MINEDU precisó que no obstante el presupuesto para el sector sufrió un incremento del 3 al 3.5% del PBI, el reto es aumentar este porcentaje a 5.5% para la mejora de las instituciones públicas, lo cual va a originar que las privadas tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	0.05	1	0.05	1	0.05
El Gobierno Peruano se encuentra sumando esfuerzos en cerrar las brechas de género y disminuir la desigualdad. Asimismo, los diferentes programas sociales orientados para este fin tienen un presupuesto de S/. 1,008 millones a favor de 672,313 hogares. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	0.05	2	0.10	2	0.10
El Programa Nacional de Alimentación Escolar, Qali Warma, obtendrá S/. 1,590 millones, que permitirá incrementar la meta en más de 89,000 niños y niñas y lograr la atención de 3.7 millones de escolares de 65,000 colegios públicos en el país durante el próximo año. Lo cual va a originar que los colegios privados tengan que mejorar su gestión educativa para lograr ser competitivas (sobre todo frente a los COAR y Colegios Emblemáticos)	0.05	2	0.10	2	0.10
Existen convenios del MINEDU con diferentes entidades privadas para implementar Colegios de Alto Rendimiento (COAR) y Colegios Emblemáticos para la atención de estudiantes de alto desempeño de tercero, cuarto y quinto de secundaria y también los colegios emblemáticos	0.05	3	0.15	2	0.10
En el sector educación se ha observado un aumento de la demanda de colegios particulares de manera progresiva, inclinándose por modelos innovadores como las cadenas de colegios Innova School, Futura School, Saco Oliveros, Pamer frente a colegios tradicionales	0.05	4	0.20	3	0.15
Perú se ubica en el puesto 101 de un total de 175 países evaluados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), según el ranking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	0.02	3	0.06	2	0.04
El gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y microempresas, pero muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para facilitar los trámites que realizan los ciudadanos	0.02	3	0.06	1	0.02
Muchas micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas	0.01	3	0.03	1	0.02
En el sector Educación, el impulso tecnológico es bastante lento, no obstante, las distintas iniciativas de los gobiernos de turno de los últimos quince años. El ratio de alumnos por computadoras según el último censo educativo del 2017 muestra que a nivel nacional en primaria 8 estudiantes deben compartir en uso una computadora, mientras que en secundaria el ratio es de 6	0.01	3	0.03	1	0.01
En cuanto al acceso a Internet de los institutos educativos, si bien la tendencia es creciente, entre el 2016 y 2017 se aprecia una leve caída a nivel país por área geográfica. Asimismo se observa que el acceso en área urbana se halla por encima del nivel nacional, en desmedro del área rural, a pesar que ésta presenta un crecimiento mayor en el periodo 2013-2016, en especial en secundaria	0.01	3	0.03	1	0.01
El INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración desde 1.6% medido el 2007 hasta 1.1% el 2017. El INEI señaló que el crecimiento poblacional vería una desaceleración; esto se debe a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y un incremento de la población adulta	0.01	2	0.02	2	0.02
Fortalezas	0.50		1.70		1.59
Infraestructura renovada con amplios salones para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, aulas multimedia, biblioteca, accesorios tecnológicos y equipos de cómputo	0.08	3	0.24	4	0.32
Convenios con instituciones educativas y financieras	0.05	4	0.20	3	0.15
Fidelidad de los estudiantes y buenas recomendaciones, identificados con la institución	0.08	4	0.32	4	0.32
Promociones adecuadas para el pago de pensiones (descuento por pagos adelantados) y flexibilidad en el número de pagos (10, 11 y 12 meses)	0.04	3	0.12	3	0.12
Identidad cultural de los estudiantes, profesores y padres de familia	0.02	3	0.06	2	0.04
Disminución de morosidad del pago de pensiones	0.05	3	0.15	3	0.15
Solidez financiera con buena calificación en Centrales de Riesgos	0.05	4	0.20	2	0.10
Excelente ubicación física	0.03	2	0.06	3	0.09
Debilidades	0.50		1.46		1.14
Falta de planificación y estructuración de la organización y bajo nivel de conocimientos en gestión	0.07	3	0.21	2	0.14
Rotación de docentes en el nivel secundaria	0.05	1	0.05	1	0.05
No cuenta con un sistema de información integrado	0.04	3	0.12	2	0.08
No cuenta con una intranet institucional y la web institucional ha sido desactivada	0.05	3	0.15	2	0.10
Las actividades extracurriculares no son variadas, teniendo la infraestructura para poder implementarlas	0.04	3	0.12	4	0.16
No existe un programa de educación saludable para los alumnos	0.03	2	0.06	1	0.03
Utilidades no llegan al nivel esperado por los accionistas	0.07	4	0.28	3	0.21
Los profesores no dominan las tecnologías de información y comunicaciones, no están familiarizados con la tecnología actual	0.05	2	0.10	2	0.10
Actualmente solo cuenta con una sede en el distrito de Monsefú	0.07	4	0.28	3	0.21
Los alumnos no poseen la cultura de mantener ordenados y limpios los ambientes, además existen casos de indisciplina	0.03	3	0.09	2	0.06
TOTAL			5.55		4.65

Nota. Elaboración propia

Los resultados de la matriz MPEC permiten concluir que la estrategia con mayor puntaje es la de *Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial* con un puntaje de 5.55

8.4. Descripción de estrategia seleccionada.

La estrategia seleccionada fue la de desarrollo de mercados: *Implementar una sucursal del colegio Carlos Weiss en otra zona geográfica empezando por el nivel inicial*, que permite aprovechar mejor las fortalezas del colegio Carlos Weiss para obtener ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno y, en paralelo, reducir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades del colegio. Adicionalmente la estrategia debió cubrir las expectativas de los accionistas que quieren ver incrementadas sus utilidades.

Finalmente, esta estrategia fue la de mejor puntuación en el *Método de escenarios*.

8.5. Descripción de estrategia contingente.

La estrategia contingente seleccionada fue desarrollo de productos, la cual es una estrategia que busca incrementar las ventas a través de la mejora de productos/servicios actuales de la empresa; sin embargo, esto puede ocasionar una inversión importante en investigación y desarrollo.

Para el caso del colegio Carlos Weiss, la estrategia contingente fue: *Desarrollar nuevos productos y servicios para los alumnos con actividades extracurriculares*. Considerando aprovechar la infraestructura actual del colegio.

CAPÍTULO IX

9. Implantación de la Estrategia

En la presente investigación hasta el capítulo anterior, se evaluó y desarrolló estrategias generales para el colegio Carlos Weiss, tomando en cuenta sus fortalezas y oportunidades para enfrentar las amenazas del entorno y disminuir / eliminar sus debilidades a fin de alcanzar su Visión y Misión; en el presente capítulo se desarrolló la Etapa de Decisión, la cual como indica David (2003) se basa en el análisis y el juicio de expertos para tomar las decisiones relativas a la formulación de estrategias.

9.1. Mapa de la Estrategia.

Los mapas estratégicos constituyen una representación gráfica resumida de la estrategia de una organización, a fin de guiarla desde su situación actual (“dónde estamos”) hacia su situación futura (“dónde debemos estar”); a partir de este preámbulo teórico se reconoce la relevancia de diseñar un mapa que permita proveer de una visión general de la estrategia organizacional.

Los pasos a seguir para elaborar un mapa estratégico son:

- Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir.
- Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton (2004) son

cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo intangible de la empresa: capital de información, capital humano y capital organizacional.

- Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
- Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

La función principal del Mapa Estratégico es informar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla (colaboradores de la organización). El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. Los doctores Kaplan y Norton (2004) profundizan en detalle cómo utilizar esta herramienta para representar y comunicar una estrategia.

En la Figura 21, se desarrolló el mapa de la estrategia del colegio Carlos Weiss.

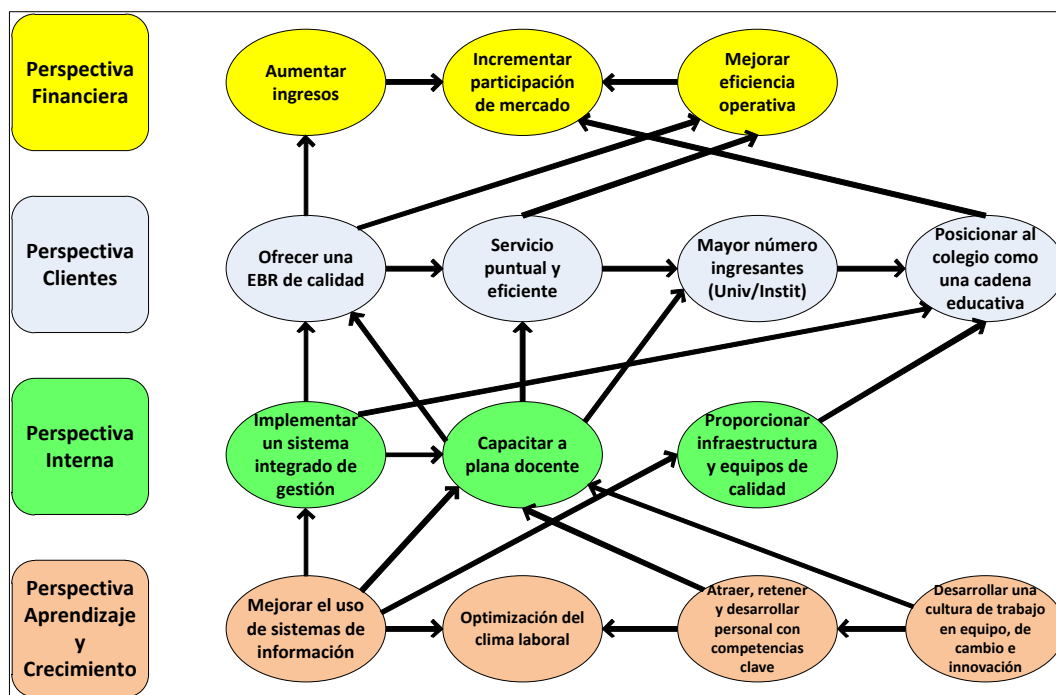


Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia del colegio Carlos Weiss. Elaboración propia.

9.2. Objetivos de la Estrategia.

Según el mapa de la estrategia elaborado para el colegio Carlos Weiss se obtuvieron los siguientes objetivos:

- Perspectiva Financiera

Esta perspectiva incluyó tres objetivos clave:

- Aumentar margen de utilidad neta (MUN): en los próximos cinco años se espera un aumento del margen de utilidad neta en un 50%, en base a los ingresos por matrículas de alumnos de la nueva sede
- Aumentar la rentabilidad (ROE): en los próximos cinco años se espera un aumento de la rentabilidad en un 50%, en base a los ingresos por matrículas de alumnos de la nueva sede
- Aumento de la liquidez (RC): en los próximos cinco años se espera un aumento de la liquidez en un 50%, en base a los ingresos por matrículas de alumnos de la nueva sede

- **Perspectiva Clientes**

Se identificaron cuatro objetivos clave:

- Ofrecer una EBR de calidad que pueda ser reconocida en el mercado
- Servicio puntual y eficiente que sea oportuno respecto a los servicios ofrecidos: infraestructura, equipamiento, docentes
- Mayor número de ingresantes a universidades / institutos: para ser reconocidos como el colegio con la mayor cantidad de ingresantes a universidades e institutos
- Posicionar al colegio como una cadena educativa: posicionar al colegio Carlos Weiss como una organización educativa en la región norte, que brinda una educación de la más alta calidad a niños de educación básica regular

- **Perspectiva interna**

Se identificaron cuatro objetivos específicos relacionados:

- Implementar un sistema integrado de gestión: que permita automatizar los procesos de la cadena de valor para lograr aumentar la eficiencia operativa; estandarizando los procesos operativos de cara al alumno y los procesos de soporte administrativos. Esta estandarización permitirá que el nuevo modelo de negocio sea replicado en todas las sedes a futuro.
- Estandarizar los procesos de gestión educativa a través de la automatización brindada por el sistema integrado de gestión, focalizando en la gestión del rendimiento (módulos), gestión de evaluaciones y gestión del aula virtual para las comunicaciones con los

padres de familia. Esta estandarización será replicada en cada sede con la finalidad de garantizar los objetivos de calidad.

- Capacitar a plana docente en habilidades blandas y de gestión de acuerdo a las necesidades reales de los interesados
- Proporcionar infraestructura y equipos de calidad para asegurar un alto desempeño del alumnado cubriendo las expectativas de los padres de familia en cuanto a su educación

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se han propuesto cuatro objetivos específicos relacionados:

- Mejorar el uso de sistemas de información a fin de asegurar que la información generada de las actividades de los procesos académicos se automatice a través de un único repositorio de información.
- Optimización del clima laboral, en vista que una de las principales ventajas competitivas del colegio Carlos Weiss radica en sus colaboradores.
- Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave: con el objetivo de formar personas comprometidos con el éxito de la organización.
- Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación: a fin de promover un sistema estandarizado de aprendizaje en todos los procesos de la organización

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.

En la Tabla 55 se muestran los indicadores para cada uno de los objetivos desarrollados para el colegio Carlos Weiss.

Tabla 55

Objetivos - Indicadores

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicador
Financiera	F1 Aumentar margen de utilidad neta	MUN (Utilidad Neta/Ventas)
	F2 Aumentar la rentabilidad financiera	ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)
	F3 Aumentar liquidez	Razón corriente (Activo corriente/Pasivo corriente)
Clientes	C1 Ofrecer una EBR de calidad	Prueba Censal que aplica el Ministerio de Educación anualmente a nivel nacional
	C2 Servicio puntual y eficiente	Índice de satisfacción encuesta semestral a padres de familia
	C3 Mayor número de ingresantes a universidades / institutos	Porcentaje de ingresantes basado en las encuestas sobre colegios privados del departamento de Lambayeque
	C4 Posicionar al colegio como una cadena educativa	Indicador del número de sedes implementadas
Interna	I1 Implementar un sistema integrado de gestión (SIG)	Porcentaje de procesos estandarizados
	I2 Capacitar a plana docente	Porcentaje de personal capacitado
	I3 Proporcionar infraestructura y equipos de calidad	Planeamiento de capacidad instalada
Aprendizaje y crecimiento	A1 Mejorar el uso de sistemas de información	Número de horas de capacitación anual en ofimática
	A2 Optimización del clima laboral	Encuesta anual de clima laboral
	A3 Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave	Porcentaje de deserción laboral por renuncias o abandono de puesto
	A4 Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Índice de satisfacción encuesta anual a plana docente

Nota. Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.

En la Tabla 56 se muestran las metas para cada uno de los indicadores establecidos para el colegio Carlos Weiss.

Tabla 56

Objetivos - Metas

Perspectiva		Objetivos Específicos	Indicador	Metas
Financiera	F1	Aumentar margen de utilidad	MUN (Utilidad Neta/Ventas)	50% al 2023
	F2	Aumentar rentabilidad financiera	ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	50% al 2023
	F3	Aumentar liquidez	Razón corriente (Activo corriente/Pasivo corriente)	50% al 2023
Clientes	C1	Ofrecer una EBR de calidad	Prueba Censal que aplica el Ministerio de Educación anualmente a nivel nacional	90% de aprobados al 2023
	C2	Servicio puntual y eficiente	Índice de satisfacción encuesta semestral a padres de familia	90% de padres de familia satisfechos al 2023
	C3	Mayor número de ingresantes a universidades / institutos	Porcentaje de ingresantes basado en las encuestas sobre colegios privados del departamento de Lambayeque	90% al 2023
	C4	Posicionar al colegio como una cadena educativa	Indicador del número de sedes implementadas	1 sede al 2023
Interna	I1	Implementar un sistema integrado de gestión (SIG)	Porcentaje de procesos estandarizados	100% módulos SIG implementados en el 2023
	I2	Capacitar a plana docente	Porcentaje de personal capacitado	100% al 2023
	I3	Proporcionar infraestructura y equipos de calidad	Planeamiento de capacidad instalada	90% ejecutado al 2023
Aprendizaje y crecimiento	A1	Mejorar el uso de sistemas de información	Número de horas de capacitación anual en ofimática	40 horas al año
	A2	Optimización del clima laboral	Encuesta anual de clima laboral	80% al 2023
	A3	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave	Porcentaje de deserción laboral por renuncias o abandono de puesto	5% al 2023
	A4	Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Índice de satisfacción encuesta anual a plana docente	90% al 2023

Nota. Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.

En la Tabla 57 se muestran las iniciativas para cada uno de los objetivos establecidos para el colegio Carlos Weiss.

Tabla 57
Objetivos – Iniciativas

Perspectiva		Objetivos Específicos	Indicador	Metas	Iniciativas
Financiera	F1	Aumentar margen de utilidad	MUN (Utilidad Neta/Ventas)	50% al 2023	Generación de nuevos servicios basados en talleres extracurriculares a través de la implementación de un Plan de Marketing
	F2	Aumentar rentabilidad financiera	ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	50% al 2023	Aumentar las ventas a través de la implementación de un Plan de Marketing
	F3	Aumentar liquidez	Razón corriente (Activo corriente/Pasivo corriente)	50% al 2023	Optimizar gestión contable con la automatización de los procesos administrativos mediante la implementación del SIG
Clientes	C1	Ofrecer una EBR de calidad	Prueba Censal que aplica el Ministerio de Educación anualmente a nivel nacional	90% de aprobados al 2022	Mejorar la gestión del rendimiento a través de la implementación del servicio de soporte extracurricular al alumnado a fin de que mejore sus calificaciones
	C2	Servicio puntual y eficiente	Índice de satisfacción encuesta semestral a padres de familia	90% de padres de familia satisfechos al 2022	Mejorar la calidad y atención del cliente a través de la implementación del módulo encuesta del SIG
	C3	Mayor número de ingresantes a universidades / institutos	Porcentaje de ingresantes basado en las encuestas sobre colegios privados del departamento de Lambayeque	90% al 2022	Mejorar la gestión del rendimiento a través de la implementación del módulo evaluaciones del SIG
	C4	Posicionar al colegio como una cadena educativa	Indicador del número de sedes implementadas	1 sede al 2022	Planificar y ejecutar planes de implementación, de infraestructura y equipos (nueva sede)
Interna	I1	Implementar un sistema integrado de gestión (SIG)	Porcentaje de procesos estandarizados	100% módulos SIG implementados en el 2019	Implementar un sistema integrado de gestión que permita automatizar los procesos de la cadena de valor para lograr aumentar la eficiencia operativa; estandarizando los procesos operativos de cara al alumno y los procesos de soporte administrativos. Esta estandarización permitirá que el nuevo modelo de negocio sea replicado en todas las sedes a futuro a través de la automatización brindada por el sistema integrado de gestión, focalizando en la gestión del rendimiento (módulos), gestión de evaluaciones y gestión del aula virtual para las comunicaciones con los padres de familia
	I2	Capacitar a plana docente	Porcentaje de personal capacitado	100% al 2022	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya capacitaciones anuales
	I3	Proporcionar infraestructura y equipos de calidad	Planeamiento de capacidad instalada	90% ejecutado al 2022	Planificar y ejecutar planes de implementación, de infraestructura y equipos (nueva sede)
Aprendizaje y crecimiento	A1	Mejorar el uso de sistemas de información	Número de horas de capacitación anual en ofimática	40 horas al año	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya capacitaciones anuales
	A2	Optimización del clima laboral	Encuesta anual de clima laboral	80% al 2022	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional
	A3	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave	Porcentaje de deserción laboral por renunciaciones o abandono de puesto	5% al 2022	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional
	A4	Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Índice de satisfacción encuesta anual a plana docente	90% al 2022	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional

Nota. Elaboración propia

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En la Tabla 58 se indican los responsables de la ejecución de las iniciativas para cada uno de los objetivos establecidos para el colegio Carlos Weiss.

Tabla 58

Responsables

Perspectiva		Objetivos Específicos	Iniciativas	Responsable
Financiera	F1	Aumentar margen de utilidad	Generación de nuevos servicios basados en talleres extracurriculares a través de la implementación de un Plan de Marketing	Administrador
	F2	Aumentar rentabilidad financiera	Aumentar las ventas a través de la implementación de un Plan de Marketing	Administrador
	F3	Aumentar liquidez	Optimizar gestión contable con la automatización de los procesos administrativos mediante la implementación del SIG	Contador
Clientes	C1	Ofrecer una EBR de calidad	Mejorar la gestión del rendimiento a través de la implementación del módulo de evaluaciones del SIG	Administrador
	C2	Servicio puntual y eficiente	Mejorar la calidad y atención del cliente a través de la implementación del módulo encuesta del SIG	Coordinador General
	C3	Mayor número de ingresantes a universidades / institutos	Mejorar la gestión del rendimiento a través de la implementación del módulo evaluaciones del SIG	Coordinador General
	C4	Posicionar al colegio como una cadena educativa	Planificar y ejecutar planes de implementación, de infraestructura y equipos (nueva sede)	Administrador
Interna	I1	Implementar un sistema integrado de gestión (SIG)	Implementar un sistema integrado de gestión que permita automatizar los procesos de la cadena de valor para lograr aumentar la eficiencia operativa; estandarizando los procesos operativos de cara al alumno y los procesos de soporte administrativos. Esta estandarización permitirá que el nuevo modelo de negocio sea replicado en todas las sedes a futuro a través de la automatización brindada por el sistema integrado de gestión, focalizando en la gestión del rendimiento (módulos), gestión de evaluaciones y gestión del aula virtual para las comunicaciones con los padres de familia	Administrador
	I2	Capacitar a plana docente	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya capacitaciones anuales	Coordinador General
	I3	Proporcionar infraestructura y equipos de calidad	Planificar y ejecutar planes de implementación, de infraestructura y equipos (nueva sede)	Administrador
Aprendizaje y crecimiento	A1	Mejorar el uso de sistemas de información	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya capacitaciones anuales	Coordinador General
	A2	Optimización del clima laboral	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional	Administrador
	A3	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional	Coordinador General
	A4	Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Humanos que incluya fomentar la cultura organizacional	Administrador

Nota. Elaboración propia

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En la Tabla 59 se indica el presupuesto de cada una de las iniciativas definidas para el colegio Carlos Weiss. Adicionalmente en el Anexo K se incluyó la estrategia comercial que se utilizará para lograr incrementar los ingresos mediante la implementación de un Plan de Marketing propuesto.

Mención aparte merece el SIG, dado que fue concebido como el mecanismo por el cual se generará de modo sistemático, la mejora e innovación en el servicio educativo, teniendo en cuenta a los usuarios del servicio, los recursos de la organización, la dinámica competitiva; todo ello logrado a través de la automatización de los procesos de la cadena de valor a fin de alcanzar la eficiencia operativa; estandarizando los procesos operativos de cara al alumno y los procesos de soporte administrativos. Esta estandarización permitirá que el nuevo modelo de negocio sea replicado en todas las sedes a futuro a través de la automatización brindada por el sistema integrado de gestión, focalizando en la gestión del rendimiento (módulos), gestión de evaluaciones y gestión del aula virtual para las comunicaciones con los padres de familia.

Tabla 59

Presupuesto de cada una de las iniciativas

Responsable	Activo	Descripción	Costo soles
Administrador	Nueva sede nivel inicial	Compra local	100,000
		Mobiliario, equipos	30,000
			130,000
Administrador	Plan de Marketing	El Plan de Marketing permitirá: - Generación de nuevos servicios basados en talleres extracurriculares a través de la implementación de un Plan de Marketing - Aumentar las ventas a través de la implementación de un Plan de Marketing	15,000
Administrador / Coordinador General / Contador	SIG (Sistema de Información Gerencial)	El SIG permitirá: - Optimizar gastos con la automatización de los procesos administrativos - Mejorar la gestión del rendimiento - Mejorar la calidad y atención del cliente	20,000
Coordinador General / Administrador	Plan de Recursos Humanos	- Elaborar un plan de capacitación anual para los docentes - Actividades de integración - Evaluar periódicamente el motivo de deserción laboral - Encuesta anual a plana docente para medir el grado de satisfacción laboral	12,000
Total Plan 2019 – 2023			177,000

Nota. Elaboración propia

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

En la Tabla 60 se muestra el cronograma de actividades general dentro de los cinco años de la presente investigación.

Tabla 60

Cronograma de Ejecución de actividades

Nombre del activo	Descripción	Costo soles	2018	2019	2020	2021	2022
Nueva sede nivel inicial	Compra local	100,000	100,000				
	Mobiliario, equipos	30,000	30,000				
	Total		130,000				
Plan de Marketing	El Plan de Marketing permitirá: - Generación de nuevos servicios basados en talleres extracurriculares a través de la implementación de un Plan de Marketing - Aumentar las ventas a través de la implementación de un Plan de Marketing	15,000	15,000	X	X	X	X
SIG (Sistema de Información Gerencial)	El SIG permitirá: - Optimizar gastos con la automatización de los procesos administrativos - Mejorar la gestión del rendimiento - Mejorar la calidad y atención del cliente	20,000	20,000	X	X	X	X
Plan de Recursos Humanos	- Elaborar un plan de capacitación anual para los docentes - Actividades de integración - Evaluar periódicamente el motivo de deserción laboral - Encuesta anual a plana docente para medir el grado de satisfacción laboral	12,000	12,000	X	X	X	X

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO X

10. Evaluación

Según David (2003), la formulación adecuada de una estrategia no asegura de manera fehaciente su implementación exitosa en la organización. No obstante, la formulación como su posterior implementación son directamente dependientes, poseen características diferentes dado que la implementación de la estrategia obliga a un cambio y la formulación solo es un marco a seguir; adicionalmente debe considerarse el efecto motivacional dentro de la organización para poder implantar las estrategias y no quedarse solo en la formulación de las mismas.

En línea con lo antes mencionado, para que la implementación de una estrategia sea exitosa deben tomarse en cuenta los siguientes factores al interior de la organización:

- Estructura organizacional que soporte la estrategia
- Evaluación del desempeño y escala remunerativa acorde con la estrategia
- Gestión del Cambio para el éxito de la estrategia
- Adecuación de los procesos operativos y de soporte
- Gestión del Talento Humano

La definición de objetivos anuales, la elaboración de políticas y la distribución de recursos son actividades que se deben considerar en la implementación de la estrategia en cualquier tipo de organización.

10.1. Evaluación Cualitativa.

La evaluación cualitativa se refiere a la calificación de cómo se estaría conduciendo la empresa a través del análisis de indicadores históricos y si las proyecciones podrán cumplir con las metas establecidas. La evaluación debe considerar los criterios definidos en el siguiente punto.

10.1.1. Criterios de Evaluación.

Los criterios que se utilizarán para la evaluación de la estrategia son los descritos por Rumelt (1993), los cuales son:

- Consistente: las estrategias no debieran presentar metas ni políticas inconsistentes. La inconsistencia en una estrategia seleccionada podría parecer poco probable hasta que aparecen muchas estrategias que no han sido debidamente formuladas, que no han madurado en el tiempo ni se han alineado a la organización. También se da el caso de organizaciones que establecen estrategias que son el resultado de procesos formales e incluyen acuerdos entre grupos que no se encuentran alineados a la dirección de la empresa. Existen tres factores que facilitan a las organizaciones a determinar si sus problemas se deben a inconsistencias en la estrategia:
 - Si los problemas de la plana gerencia se mantienen no obstante el cambio del personal, y se basan más en los asuntos que en los individuos, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
 - Si el suceso de un área es visto o interpretado como el fracaso de otro.
 - Si los conflictos y asuntos relativos con los lineamientos siguen llegando a la plana gerencia para su solución.

- Concordancia: está referida a la necesidad que tienen los especialistas de evaluar series de tendencias, así como las tendencias individuales, al momento de analizar las estrategias. La estrategia debe representar una respuesta al entorno y a sus principales cambios. La dificultad para correlacionar los factores internos y externos clave de una empresa (matrices EFI y EFE) en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre distintas tendencias (políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas, entre otras). En capítulos anteriores se realizó el análisis del entorno del colegio Carlos Weiss, el mismo que evidencia que este se encuentra en un mercado atractivo para implementar una cadena educativa en zonas geográficas cercanas, facilitando la estrategia de desarrollo de mercados.

- Viabilidad: una estrategia no debiera alterar en exceso los recursos disponibles en la organización ni generar problemas complicados de solucionar. El estrategia debería cuestionarse: ¿podría implementarse la estrategia con los recursos actuales de la empresa? En la mayoría de los casos, los recursos de una organización son los más fáciles de cuantificar y representan, casi siempre, la primera limitante a la que se enfrenta una estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es factible utilizar métodos alternativos para el financiamiento. Otra limitante de la selección de la estrategia es la determinada por las capacidades de las organizaciones y sus individuos; por ello, es importante revisar si una organización ha demostrado en el pasado que posee lo necesario para llevar a cabo con éxito una estrategia particular. El colegio Carlos Weiss actualmente posee un buen porcentaje de participación de

mercado en la localidad de Monsefú, Chiclayo, los años de experiencia y principalmente su prestigio se lo han permitido. Sin embargo, en los últimos años se han abierto nuevas oportunidades de negocio impulsadas por la aparición de cadenas educativas como Innova Schools, Futura Schools, entre otras, que permiten a la estrategia de desarrollo de mercados incrementar los ingresos del colegio y mejorar la calidad de su servicio educativo.

- Ventaja: una estrategia debe asegurar el desarrollo y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un determinado rubro. Las ventajas competitivas vienen a ser el resultado de la supremacía en uno de estos tres tópicos: recursos; habilidades o posicionamiento. El posicionamiento desempeña un rol primordial en la estrategia de una organización, pues una vez alcanzado, es justificable; quiere decir que es tan costoso de obtener que los competidores se convencen de no intentar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con el posicionamiento se sostiene por sí misma toda vez que los factores externos e internos clave que la apoyan permanecen estables. Es por esta razón que las organizaciones bien establecidas son casi imposibles de derribar, incluso si sus procesos primarios son de nivel promedio. Actualmente el colegio Carlos Weiss posee mayor experiencia en el mercado que sus principales competidores de la localidad de Monsefú, si bien la estrategia de desarrollo de mercados impulsa a implementar otro colegio en un mercado diferente, le favorece su conocimiento previo y prestigio ya creado en el mercado actual. Con la estrategia de desarrollo de mercados, el colegio Carlos Weiss fortalecerá su ventaja competitiva, aumentando la participación de mercado y liderando el nuevo mercado de servicios educativos.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

De acuerdo a la definición de los criterios desarrollados por Rumelt (1980), se analizó su aplicabilidad en la estimación de la estrategia propuesta para el colegio Carlos Weiss en la presente investigación.

- Consistencia: la estrategia de desarrollo de mercados, fue planteada en función con las políticas del colegio Carlos Weiss, las que a su vez corresponden a su Misión; no obstante, debe considerarse la probabilidad que en su ejecución podría surgir algún desacuerdo entre la plana docente y administrativa, por lo tanto, lo más aconsejable sería replantear la estrategia y/u optimizarla para asegurar su éxito y beneficio para el colegio.
- Concordancia: la concordancia de la estrategia está relacionada a las tendencias analizadas en capítulos anteriores, que vienen a ser la base de las amenazas y oportunidades que afectan el desarrollo del colegio Carlos Weiss. En línea a lo mencionado, la propuesta para el colegio responde a los factores identificados en la matriz EFE. Sin embargo, los factores podrían cambiar producto de los cambios en el entorno originando nuevos riesgos, incluyendo la incapacidad del colegio para aprovechar nuevas oportunidades.
- Viabilidad: la estrategia propuesta para el colegio Carlos Weiss no debiera reducir o impactar los recursos disponibles para la ejecución del negocio. Tampoco debe ocasionar una problemática imposible de resolver o demande un tiempo superior al previsto por parte de los promotores del colegio Carlos Weiss. El colegio Carlos Weiss se encuentra en una etapa de madurez y ha direccionado sus esfuerzos en mejorar su infraestructura; sin embargo, dicha inversión debería continuar para robustecer la solidez de sus activos y capital

organizacional, sin que ello represente alguna amenaza para la normal y eficiente gestión de sus procesos operativos. En el Anexo J se muestra el diseño organizacional apropiado para implementar la estrategia.

- Ventaja: la estrategia debe facilitar el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva. En el caso del colegio Carlos Weiss, la estrategia seleccionada (desarrollo de mercados), intenta afianzar los aspectos diferenciadores con los principales competidores (prestigio, infraestructura renovada, plana docente comprometida, entre otros), que posee; es decir, el colegio busca no solo mantener sino fortalecer sus habilidades y recursos, para mejorar su posicionamiento en el mercado.

En la Tabla 61 se muestra la comparación de la estrategia con los criterios definidos en el punto anterior.

Tabla 61

Comparación de la estrategia con los criterios

	Criterios	Evaluación
Consistencia	Calidad del servicio	3.0
	Clima y cultura organizacional	3.0
Concordancia	Adaptación	3.0
	Atractividad del mercado	3.0
Viabilidad	Facilidad de implementación	4.0
	Crecimiento	4.0
Ventaja	Experiencia	4.0
	Satisfacción del cliente	4.0
	Valor	4.0
Total		3.5
Leyenda		
Muy baja	1	
Baja	2	
Alta	3	
Muy alta	4	

Nota. Elaboración propia

Posterior a la realización de la evaluación cualitativa, se verificó que la estrategia de desarrollo de mercados es favorable para el colegio Carlos Weiss.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.

Considerando al análisis de Gitman (2007), no es racional incrementar al máximo las utilidades, dado a que se estaría dejando de lado el tiempo de los retornos, los flujos de caja disponibles para los accionistas y los riesgos implicados.

Si la definición de riesgo indica que este es la probabilidad que los resultados no sean los esperados, se tendrá que tanto el riesgo como el retorno están muy relacionados (a mayor riesgo mayor retorno). Es por ello que la meta de una organización es incrementar lo más que se pueda el valor para los propietarios.

El flujo de efectivo, así como el riesgo, son dos factores muy importantes que deben ser muy analizados por los especialistas con el objetivo de que ambas incrementen la riqueza de los propietarios. Este análisis debería considerar el desarrollo de actividades que faciliten la integración y trabajo en equipo entre todos los involucrados, evitando los desacuerdos que dificulten la ejecución exitosa de las estrategias.

Para la realización de la evaluación financiera se contemplaron algunos indicadores que servirán para elaborar la proyección del flujo de caja:

- El Costo de Capital (CoK) será calculado mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

$$\text{CAPM} = \text{Tasa libre de riesgo} + (\text{Prima del mercado} \times \text{beta del sector}) + \text{Riesgo país}$$

- Los datos obtenidos para aplicar la fórmula anterior son:
 - Tasa de libre riesgo = 5.15% bonos del tesoro americano, determinado por Aswath Damodaran para el mercado norteamericano

- Prima del mercado = 6.38% cálculo Damodaran
- Beta del sector = 1.15% cálculo Damodaran para el sector educación
- Riesgo país = 3.16% de acuerdo a los datos del Banco Central de Reserva del Perú
- La inflación promedio anual del Perú desde el 2011 al 2017 ha sido de 3.29% de acuerdo a los datos del Banco Central de Reserva del Perú
- La inflación promedio anual de los Estados Unidos de Norteamérica desde el 2011 al 2017 ha sido de 1.69% según información de la Federal Reserve

Aplicando la fórmula se obtuvo:

$$\text{CoK} = 5.15 + (6.38 \times 1.15) + 3.16 = 18.94\%$$

Sumando el índice de inflación:

$$3.29\% / 1.69\% = 1.95\%$$

$$\text{CoK} = 18.94\% + 1.95\%$$

$$\text{CoK} = 20.89\%$$

El CoK obtenido se encuentra alineado con las expectativas de los promotores del colegio Carlos Weiss.

- La inversión final posee una estructura de financiamiento del 50% aportado por accionistas y 50% mediante un préstamo bancario de 5 años. Con esta información se calculará el WACC (weighted average cost of capital) que viene a ser el costo de capital ponderado de las distintas fuentes de financiamiento, obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = (D/A) \times (1-t) \text{ rd} + (E/A) \times \text{CoK}$$

Donde:

D = Deuda

A = Activo

t = Impuesto

E = Capital

rd = Costo deuda

Definiendo las variables se obtiene:

$$D/A = E/A = 50\%$$

$$(1-t) = 0.7$$

$$\text{rd} = 9\% \text{ (tasa de préstamo bancario)}$$

$$\text{CoK} = 20.89\%$$

$$WACC = 0.5 \times 0.09 \times 0.7 + 0.5 \times 0.2089$$

$$\text{WACC} = 13.60\%$$

- En la Tabla 62 se muestra el cálculo de las cuotas del préstamo bancario considerando que la inversión final asciende a S/. 177,000. Esta inversión posee una estructura de financiamiento del 50% aportado por accionistas y 50% mediante un préstamo bancario de 5 años a una tasa del 9%.

Tabla 62
Cálculo cuotas préstamo bancario

Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
88,500	7,965.00	17,700.00	25,665.00
70,800	6,372.00	17,700.00	24,072.00
53,100	4,779.00	17,700.00	22,479.00
35,400	3,186.00	17,700.00	20,886.00
17,700	1,593.00	17,700.00	19,293.00

Nota. Elaboración propia

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

Para poder elaborar la proyección de los estados financieros del colegio Carlos Weiss, se consideró lo siguiente:

- Crecimiento de las ventas: el criterio a seguir consiste en realizar una proyección del número de alumnos y el costo de la matrícula y pensiones con su respectivo incremento, tanto para la sede actual como para la nueva sede. La proyección de los ingresos por ventas en la situación actual se muestra en la Tabla 63.

Tabla 63

Proyección de los ingresos (sin estrategia)

	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ingresos total	723,800.00	798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
Matrículas total	65,800.00	72,550.00	79,300.00	86,050.00	92,800.00	99,550.00
# Matricula inicial	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Precio por matrícula	140.00	155.00	170.00	185.00	200.00	215.00
# Matrícula primaria	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Precio matrícula	145.00	160.00	175.00	190.00	205.00	220.00
# Matrícula secundaria	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Precios por Matrícula	150.00	165.00	180.00	195.00	210.00	225.00
Pensiones	658,000.00	725,500.00	793,000.00	860,500.00	928,000.00	995,500.00
# Pensiones inicial	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Precios por pensión	140.00	155.00	170.00	185.00	200.00	215.00
# Pensiones primaria	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Precios por pensión	145.00	160.00	175.00	190.00	205.00	220.00
# Pensiones secundaria	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Precios por pensión	150.00	165.00	180.00	195.00	210.00	225.00
Meses	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

Nota. Elaboración propia

- Los ingresos del 2018 al 2023 fueron proyectados considerando un incremento anual en las pensiones de S/. 15, el incremento en alumnos no es posible porque el colegio opera con el máximo de su capacidad instalada 450 alumnos en su sede actual.

- Para el caso de la nueva sede el incremento fue realizado considerando que en el año 2019 se contará con los tres niveles de inicial: Inicial 3 años con 20 alumnos, Inicial 4 años con 20 alumnos e Inicial 5 años con 20 alumnos, el costo de la matrícula y pensiones será de S/. 270. Los siguientes años han sido analizados tomando en cuenta un incremento de S/. 30 en el nivel inicial. Para el año 2020 se contará con un salón de primaria: 1er grado cuya pensión ascenderá a S/. 330, con un incremento anual también de S/. 30. La capacidad de cada grado de primaria será de 20 alumnos. A partir del año 2021 se contará con 2do grado de primaria, en el 2022 con 3er grado de primaria y en el 2023 con 4to grado de primaria, tal como se muestra en la Tabla 64.

Tabla 64

Proyección de los ingresos (con estrategia)

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ingresos	178,200.00	270,600.00	376,200.00	495,000.00	939,000.00
Matrículas total	16,200.00	24,600.00	34,200.00	45,000.00	57,000.00
# Matrículas inicial	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Precio por Matrícula	270.00	300.00	330.00	360.00	390.00
# Matrícula primaria		20.00	40.00	60.00	80.00
Precio matrícula		330.00	360.00	390.00	420.00
Pensiones	162,000.00	246,000.00	342,000.00	450,000.00	882,000.00
# Pensiones inicial	60.00	60.00	60.00	60.00	140.00
Precio por pensión	270.00	300.00	330.00	360.00	390.00
# Pensiones primaria		20.00	40.00	60.00	80.00
Precio por pensión		330.00	360.00	390.00	420.00
Meses	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

Nota. Elaboración propia

- La Tabla 65 resume los costos ventas considerados, los cuales incluye honorarios de la plana docente, servicios, materiales didácticos y seguridad. El costo promedio de los servicios asciende a S/. 100 mensuales, los materiales a S/. 50 y la seguridad a S/. 50.

Tabla 65

Costo de Ventas calculados para proyectar el estado de resultados del colegio Carlos Weiss

	2018	2019		2020		2021		2022		2023	
	Sede actual	Sede actual	Sede nueva	Sede actual	Sede nueva	Sede actual	Sede nueva	Sede actual	Sede nueva	Sede actual	Sede nueva
	605,400.00	605,400.00	156,120.00	605,400.00	233,880.00	605,400.00	311,640.00	605,400.00	337,560.00	605,400.00	363,480.00
Número de profesores	28	28	6	28	9	28	12	28	13	28	14
Honorario por mes	1,500.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	1,800.00
Costo empresa	1,800.00	1,800.00	2,160.00	1,800.00	2,160.00	1,800.00	2,160.00	1,800.00	2,160.00	1,800.00	2,160.00
Total Honorarios	604,800.00	604,800.00	155,520.00	604,800.00	233,280.00	604,800.00	311,040.00	604,800.00	336,960.00	604,800.00	362,880.00
Servicios	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Seguridad	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Materiales	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Total Costo de Ventas	605,400.00	761,520.00		839,280.00		917,040.00		942,960.00		968,880.00	

Nota. Elaboración propia

- Los Gastos de Administración y Gastos de Ventas fueron calculados a partir de los Ingresos por Ventas considerando 3% y 2% respectivamente.

Con la información obtenida se procedió a la proyección de los estados de resultados en el siguiente punto.

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

La Tabla 66 muestra los estados de resultados proyectados para el periodo 2019 - 2023 del colegio Carlos Weiss, de acuerdo a los cálculos del asumidos del punto anterior.

Tabla 66

Proyección del estado de resultados del colegio Carlos Weiss sin estrategia (período 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas o Ingresos por servicios	798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas					
Ventas Netas	798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
(-) Costo de Ventas	-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00
Utilidad Bruta	192,650.00	266,900.00	341,150.00	415,400.00	489,650.00
(-) Gastos de Venta	-15,961.00	-17,446.00	-18,931.00	-20,416.00	-21,901.00
(-) Gastos de Administración	-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26
Utilidad Operativa	154,877.74	227,642.74	300,407.74	373,172.74	445,937.74
(-) Gastos Financieros					
(+) Ingresos Financieros Gravados					
(+) Otros ingresos gravados					
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo					
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo					
(-) Gastos diversos					
Utilidad antes de impuestos	154,877.74	227,642.74	300,407.74	373,172.74	445,937.74
(-) Impuesto a la Renta	-10,997.40	-12,020.59	-13,043.78	-14,066.98	-15,090.17
Resultado del ejercicio	143,880.33	215,622.14	287,363.95	359,105.76	430,847.57

Nota. Elaboración propia

La depreciación anual fue calculada utilizando una tasa promedio histórica del 2.5%, según lo mostrado en la Tabla 67; con este cálculo se procedió con la proyección del Estado de Resultados con estrategia (período 2019 – 2023) en la Tabla 68.

Tabla 67

Cálculo de la tasa promedio de depreciación anual

	2,014	2,015	2,016	2,017
Inmuebles, maquinarias y equipos	142,349.00	144,316.00	178,655.00	148,061.00
Depreciación acumulada	144,662.00	144,662.00	148,061.00	157,234.00
Depreciación anual		0.00	3,399.00	9,173.00
Tasa anual		0.0%	-2.4%	-5.1%
Tasa promedio				2.5%

Nota. Elaboración propia

Tabla 68

Proyección del estado de resultados del colegio Carlos Weiss con estrategia (período 2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas o Ingresos por servicios - sede Monsefú	798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
Ventas Netas o Ingresos por servicios - nueva sede	178,200.00	270,600.00	376,200.00	495,000.00	939,000.00
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas					
Ventas Netas	976,250.00	1,142,900.00	1,322,750.00	1,515,800.00	2,034,050.00
(-) Costo de Ventas	-761,520.00	-839,280.00	-917,040.00	-942,960.00	-968,880.00
Utilidad Bruta	214,730.00	303,620.00	405,710.00	572,840.00	1,065,170.00
(-) Gastos de Venta	-19,525.00	-22,858.00	-26,455.00	-30,316.00	-40,681.00
(-) Gastos de Administración	-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53
(-) Depreciación de la nueva sede	-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45
(-) Amortización software/Plan Marketing/Plan RRHH	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Utilidad Operativa	135,236.02	220,793.02	319,286.02	482,555.02	964,520.02
(-) Gastos Financieros	-7,965.00	-6,372.00	-4,779.00	-3,186.00	-1,593.00
Utilidad antes de impuestos	127,271.02	214,421.02	314,507.02	479,369.02	962,927.02
(-) Impuesto a la Renta	-13,453.06	-15,749.56	-18,227.95	-20,888.25	-28,029.91
Resultado del ejercicio	113,817.96	198,671.46	296,279.07	458,480.77	934,897.11

Nota. Elaboración propia

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).

La Tabla 69 presenta el Balance General del colegio Carlos Weiss proyectado para los años 2019 al 2023 sin considerar la estrategia.

La Tabla 70 presenta el Balance General del colegio Carlos Weiss, proyectado para los años 2019 al 2023, en donde se considera la inversión en activo fijo que el nuevo local va a generar (S/ 130,000) en el año 2018. Para efectos de las proyecciones se asumió que no habrá incremento del Capital Social.

Tabla 69

Proyección del Balance General del colegio Carlos Weiss sin estrategia (período 2019-2023)

Balance general	2019	2020	2021	2022	2023
Activo					
Caja y Bancos	216,848.34	429,634.89	714,163.25	1,070,433.42	1,498,445.40
Otros activos corrientes	84,956.09	92,860.34	100,764.60	108,668.85	116,573.11
Inmuebles, maquinarias y equipos	148,061.00	148,061.00	148,061.00	148,061.00	148,061.00
Depreciación	-164,626.91	-168,323.36	-172,019.82	-175,716.27	-179,412.72
Otros activos no corriente					
Total activo neto	285,238.53	502,232.88	790,969.03	1,151,447.00	1,583,666.78
Pasivo					
Tributos y aportes sistema pensiones y salud	4,960.63	5,422.17	5,883.70	6,345.23	6,806.77
Remuneraciones y part x pagar					
Cuentas x pagar comerc					
Provisiones	9,788.04	10,698.71	11,609.38	12,520.05	13,430.73
Total pasivo	14,748.67	16,120.88	17,493.08	18,865.29	20,237.49
Patrimonio					
Capital	28,639.00	28,639.00	28,639.00	28,639.00	28,639.00
Resultados acumulados	97,970.52	241,850.86	457,473.00	744,836.95	1,103,942.71
Utilidad del ejercicio	143,880.33	215,622.14	287,363.95	359,105.76	430,847.57
Total patrimonio	270,489.86	486,112.00	773,475.95	1,132,581.71	1,563,429.29
Total pasivo y patrimonio	285,238.53	502,232.88	790,969.03	1,151,447.00	1,583,666.78

Nota. Elaboración propia

Tabla 70

Proyección del Balance General del colegio Carlos Weiss con estrategia (período 2019-2023)

Balance general	2019	2020	2021	2022	2023
Activo					
Caja y Bancos	169,755.51	356,109.06	638,908.97	1,082,749.33	1,974,396.97
Otros activos corrientes	103,926.30	121,666.96	140,812.82	161,363.88	216,533.97
Inmuebles, maquinarias y equipos	278,061.00	278,061.00	278,061.00	278,061.00	278,061.00
Depreciación	-171,573.36	-182,216.27	-192,859.18	-203,502.09	-214,144.99
Intangibles	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00
Amortización	-9,400.00	-18,800.00	-28,200.00	-37,600.00	-47,000.00
Otros activos no corriente					
Total activo neto	417,769.45	601,820.75	883,723.61	1,328,072.12	2,254,846.95
Pasivo					
Tributos y aportes sistema pensiones y salud	6,068.31	7,104.20	8,222.14	9,422.12	12,643.54
Remuneraciones y participaciones por pagar					
Cuentas x pagar comerciales					
Provisiones	11,973.65	14,017.60	16,223.45	18,591.20	24,947.51
Obligaciones financieras	70,800.00	53,100.00	35,400.00	17,700.00	-
Total pasivo	88,841.96	74,221.80	59,845.59	45,713.32	37,591.04
Patrimonio					
Capital	117,139.00	117,139.00	117,139.00	117,139.00	117,139.00
Resultados acumulados	97,970.52	211,788.48	410,459.95	706,739.02	1,165,219.79
Utilidad del ejercicio	113,817.96	198,671.46	296,279.07	458,480.77	934,897.11
Total patrimonio	328,927.48	527,598.95	823,878.02	1,282,358.79	2,217,255.90
Total pasivo y patrimonio	417,769.45	601,820.75	883,723.61	1,328,072.12	2,254,846.95

Nota. Elaboración propia

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

Con la información obtenida de la utilidad del ejercicio para los próximos cinco años, se procedió a generar la proyección de los flujos de efectivo para el proyecto (ver Tabla 72) y para la situación actual, es decir sin estrategia (ver Tabla 71), en donde se concluyó para este último que el Flujo de Caja Económico es el mismo que el Flujo de Caja Financiero dado que el colegio no presenta ningún crédito bancario en la actualidad.

Adicionalmente, se consideró que se mantiene la inversión para el proyecto la misma que asciende a S/177,000. El préstamo solicitado también se consideró dentro de esta proyección de flujo de caja del proyecto según el financiamiento presentado anteriormente.

Tabla 71

Flujo de efectivo sin la estrategia (periodo 2019-2023)

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas o Ingresos por servicios		798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
Ventas Netas		798,050.00	872,300.00	946,550.00	1,020,800.00	1,095,050.00
(-) Costo de Ventas		-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00	-605,400.00
Utilidad Bruta		192,650.00	266,900.00	341,150.00	415,400.00	489,650.00
(-) Gastos de Venta		-15,961.00	-17,446.00	-18,931.00	-20,416.00	-21,901.00
(-) Gastos de Administración		-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26	-21,811.26
Utilidad Operativa		154,877.74	227,642.74	300,407.74	373,172.74	445,937.74
(-) Impuesto a la Renta		-10,997.40	-12,020.59	-13,043.78	-14,066.98	-15,090.17
Utilidad Neta		143,880.33	215,622.14	287,363.95	359,105.76	430,847.57
(+) Depreciación		3,696.45	3,696.45	3,696.45	3,696.45	3,696.45
FGO		147,576.79	219,318.60	291,060.41	362,802.22	434,544.03
(-) Variación capital de trabajo		-6,532.05	-6,532.05	-6,532.05	-6,532.05	-6,532.05
FCE y FCF		141,044.74	212,786.55	284,528.36	356,270.17	428,011.98

Nota. Elaboración propia

Tabla 72

Flujo de efectivo con estrategia (período 2018-2023)

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas o Ingresos por servicios		976,250.00	1,142,900.00	1,322,750.00	1,515,800.00	2,034,050.00
Ventas Netas		976,250.00	1,142,900.00	1,322,750.00	1,515,800.00	2,034,050.00
(-) Costo de Ventas		-761,520.00	-839,280.00	-917,040.00	-942,960.00	-968,880.00
Utilidad Bruta		214,730.00	303,620.00	405,710.00	572,840.00	1,065,170.00
(-) Gastos de Venta		-19,525.00	-22,858.00	-26,455.00	-30,316.00	-40,681.00
(-) Gastos de Administración		-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53	-43,622.53
(-) Depreciación de la nueva sede		-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45	-6,946.45
(-) Amortización software y plan marketing		-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Utilidad Operativa		135,236.02	220,793.02	319,286.02	482,555.02	964,520.02
(-) Gastos Financieros		-7,965.00	-6,372.00	-4,779.00	-3,186.00	-1,593.00
Utilidad antes de impuestos		127,271.02	214,421.02	314,507.02	479,369.02	962,927.02
(-) Impuesto a la Renta		-13,453.06	-15,749.56	-18,227.95	-20,888.25	-28,029.91
Utilidad Neta		113,817.96	198,671.46	296,279.07	458,480.77	934,897.11
(+) Depreciación IME antiguos		3,696.45	3,696.45	3,696.45	3,696.45	3,696.45
(+) Depreciación IME nueva sede		6,946.45	6,946.45	6,946.45	6,946.45	6,946.45
(+) Amortización		9,400.00	9,400.00	9,400.00	9,400.00	9,400.00
FGO		133,860.87	218,714.37	316,321.98	478,523.68	954,940.02
(-) Incremento Capital Trabajo		-22,208.96	-14,660.82	-15,822.07	-16,983.33	-45,592.38
FCO		111,651.90	204,053.55	300,499.91	461,540.36	909,347.64
(-) Inversión en Activo Fijo	-130,000.00					
(-) Inversión en Activo Intangible	-47,000.00					
FCI	-177,000.00	111,651.90	204,053.55	300,499.91	461,540.36	909,347.64
(+) Intereses después de IR		7,123.07	5,903.97	4,502.02	3,047.17	1,546.63
FCE	-177,000.00	118,774.97	209,957.52	305,001.93	464,587.53	910,894.27
Préstamo	88,500.00					
(-) Amortización deudas		-17,700.00	-17,700.00	-17,700.00	-17,700.00	-17,700.00
(-) Intereses		-7,965.00	-6,372.00	-4,779.00	-3,186.00	-1,593.00
(+) Escudo fiscal		841.93	468.03	276.98	138.83	46.37
FCF	-88,500.00	93,951.90	186,353.55	282,799.91	443,840.36	891,647.64

Nota. Elaboración propia

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

Con el flujo de caja financiero se procedió a realizar la evaluación financiera del proyecto. Se debe considerar que si no se va a mantener la deuda a largo plazo entonces fue necesario comparar la TIR financiera con el CoK, ya que al pagar la deuda no existiría el WACC, ver Tabla 73.

Tabla 73

Evaluación financiera

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
FCF sin estrategia	0.00	141,044.74	212,786.55	284,528.36	356,270.17	428,011.98
FCF con estrategia	-88,500.00	93,951.90	186,353.55	282,799.91	443,840.36	891,647.64
FCF marginal	-88,500.00	-47,092.84	-26,433.00	-1,728.45	87,570.19	463,635.67
Evaluación financiera	CoK=	20.89%				
	VAN=	S/. 61,251.53				
	TIR=	32.96%				

Nota. Elaboración propia

Con los indicadores obtenidos y el análisis realizado, se pudo afirmar que la propuesta del proyecto es rentable. La TIR generada superó la tasa de evaluación (CoK) y el VAN fue positivo.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones.

Al realizar una recapitulación de los temas tratados en la presente investigación y considerando los objetivos planteados se concluyó en lo siguiente:

- El sector educación, específicamente el de la educación básica regular impartida en los colegios privados tiene un gran potencial de crecimiento, ya que la educación pública no cumple con brindar estándares de calidad, por el contrario, las familias aspiran a que sus hijos estudien en colegios particulares dado que perciben mayores beneficios en él.
- El colegio Carlos Weiss es líder en su localidad, pero debe evaluar expandirse a otras zonas a fin de posicionarse como una cadena educativa.
- Una buena gestión de planeamiento estratégico y operativo, así como un adecuado seguimiento a los planes de acción para cumplir las metas propuestas permitirá la implementación exitosa de la nueva sede del colegio Carlos Weiss.
- De las entrevistas en profundidad se concluye que la principal ventaja competitiva del colegio es su prestigio y reconocimiento, sumado a ello un alto nivel de recomendación.
- La mayor amenaza que afrontan los colegios llamados tradicionales, como el Carlos Weiss, es el surgimiento de cadenas educativas acompañadas de metodologías educativas innovadoras.
- El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años, 1 mes y 29 días, lo cual hace atractivo el proyecto para los inversionistas.

- Este proyecto es viable bajo una estructura de financiamiento, a partir de la propensión al riesgo del inversionista.

Adicionalmente, dentro de los factores críticos de éxito a tener en cuenta para el presente proyecto se puede citar:

- Realizar un estudio de mercado para identificar las zonas hacia donde expandirse, las mismas que cumplan con una ubicación, costo e infraestructura adecuada.
- Posterior a la identificación del mercado (expansión), se debe implementar un modelo de estandarización de procesos que soporte a todas las sedes y que permita controlar el rendimiento de la red. Este modelo de estandarización de procesos debe basarse en el concepto de customización, bajo el cual cada sede podrá mantener la línea base de la cadena educativa, pero incorporando elementos propios de su entorno.
- Controlar la red de colegio mediante un sistema de información gerencial (SIG) que tenga una única base de datos con acceso otorgado a los padres, profesores y alumnos, a fin de mantener canales de comunicación y evaluar el rendimiento de la gestión educativa
- La sede principal al tener los procesos automatizados mediante el SIG, puede asegurar la calidad educativa en todas las sedes, dado que es un único modelo que se aplica en toda la red
- Es un reto también contar con un equipo docente de alto desempeño para garantizar la calidad de cualquier propuesta educativa.

- En el mercado laboral no abundan docentes con el perfil idóneo para dar una buena educación, se deben establecer procesos exigentes y rigurosos de capacitación antes de que puedan ser incluidos en el equipo de profesores de un centro educativo.
- Muchas de las facultades de educación en las universidades de este país, con muy pocas excepciones, tienen una deficiente formación para los docentes, ya que los que egresan no tienen el perfil idóneo y ello repercute directamente en la calidad educativa.
- También se puede citar como otro reto la selección de ejecutivos para gestionar la educación, con el perfil de directivos en educación, y su consiguiente formación en gestión educativa para ponerlos en puestos directivos clave en el sector privado, ya que estos prácticamente no existen en el mercado laboral.
- Otro reto es contar con propuestas pedagógicas creativas que impulsen a los alumnos a aprender de manera autónoma, se deben plantear nuevas formas de aprendizaje, técnicas y estrategias didácticas que hagan que el alumno sin depender tanto del profesor, logre aprendizajes significativos. De esta manera el número de alumnos por profesor aumentaría sin afectar la calidad educativa y reduciéndose así el costo más importante del sector que es el costo de la planilla docente, de esta manera podrían reducirse las pensiones haciendo que la educación de calidad sea más accesible a las mayorías.
- Otro factor a tener en cuenta es la incorporación de propuestas educativas, el uso intensivo de la tecnología para que, con la ayuda de esta, se potencie el auto aprendizaje y la educación no presencial.

11.2. Recomendaciones.

Teniendo en cuenta las conclusiones presentadas a través del análisis de los resultados, se plantearon las siguientes recomendaciones en línea a que el proyecto superaría los objetivos estratégicos.

- Mediante un acuerdo entre los promotores del colegio Carlos Weiss, se recomienda implementar el presente plan estratégico a fin de definir una visión a largo plazo, considerando las estrategias expuestas, que conduzcan a la situación futura deseada.
- Designar un equipo de trabajo que se encargue de la implementación del Plan Estratégico y capacitación del cliente interno en lo relativo a las estrategias consideradas.
- Se recomienda, penetrar el mercado, incorporando una nueva sede al colegio Carlos Weiss, dentro de la provincia de Chiclayo.
- Capacitar a la plana docente en herramientas de tecnologías de información para lograr su rápida adaptación al SIG.
- Habilitar en producción la nueva plataforma SIG un mes antes del proceso de matrícula regular.

Anexos

Anexo A Encuesta de satisfacción

Nivel de satisfacción: 80%

I. E. P. "CARLOS WEISS"
Calle La Mar #340 MONSEFÚ - carlosweiss@hotmail.com
www.carlosweiss.edu.pe

ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA

OBJETIVO: Hacer un diagnóstico socio-económico de las familias ~~carlosweiss~~ con la finalidad de optimizar los servicios educativos brindados y evaluar el tipo de usuarios a nivel interno.

I. DATOS PERSONALES

1. PADRE

1.1. EDAD: A) 25 - 30 ☐ B) 31 - 35 ☐ C) 36 - 40 ☐ D) 41 - 45 ☐
E) 46 - 50 ☐ F) 51 - 55 ☐ G) 56 - 60 ☐ H) Otras ☐

1.2. ESTADO CIVIL: A) Soltero ☐ B) Casado ☐ C) Conviviente ☐ D) Viudo ☐ E) Otros ☐

1.3. GRADO DE INSTRUCCIÓN: A) Primaria ☐ B) Secundaria ☐ C) Superior ☐

2. MADRE

2.1. EDAD: A) 25 - 30 ☐ B) 31 - 35 ☐ C) 36 - 40 ☐ D) 41 - 45 ☐
E) 46 - 50 ☐ F) 51 - 55 ☐ G) 56 - 60 ☐ H) Otras ☐

2.2. ESTADO CIVIL: A) Soltero ☐ B) Casado ☐ C) Conviviente ☐ D) Viudo ☐ E) Otros ☐

2.3. GRADO DE INSTRUCCIÓN: A) Primaria ☐ B) Secundaria ☐ C) Superior ☐

II. ASPECTO LABORAL

1. PADRE

1.1. SITUACIÓN LABORAL: A) Nombrado ☐ B) Contratado ☐ C) Independiente ☐ D) Desempleado ☐

1.2. OCUPACIÓN: A) Empleado ☐ B) Obrero ☐ C) Comerciante ☐ D) Agricultor ☐
E) Profesional Independiente ☐ F) Otros ☐

2. MADRE

2.1. SITUACIÓN LABORAL: A) Nombrada ☐ B) Contratada ☐ C) Independiente ☐ D) Su casa ☐

2.2. OCUPACIÓN: A) Empleada ☐ B) Obrera ☐ C) Comerciante ☐ D) Agricultor ☐
E) Profesional Independiente ☐ F) Ama de casa ☐ G) Otros ☐

III. GRADO DE INTERÉS, SATISFACCIÓN Y PREFERENCIA

1. ¿Cuántos hijos tiene matriculados en esta Institución Educativa?
A) Uno ☐ B) 2 ☐ C) 3 ☐ D) 4 ☐ E) 5 ☐ F) 6 ☐

2. ¿En qué nivel o niveles?
A) Inicial ☐ B) Primaria ☐ C) Secundaria ☐ D) A y B ☐ E) A y C ☐ F) B y C ☐ G) A, B y C ☐

3. ¿Desde hace qué tiempo es usuario de los servicios educativos de la IEP "CW"?
A) Es nuevo(a) ☐ B) 1 - 3 años ☐ C) 4 - 6 años ☐ D) 7 - 10 años ☐ E) Mas de 10 años ☐

4. ¿Por qué razón o razones escogió esta Institución Educativa? (Marque las alternativas que crea conveniente)
A) Por su prestigio ☐ B) Calidad del Docente ☐
C) Diversos servicios educativos ☐ D) Mejor Infraestructura ☐
E) Alto nivel de conocimientos ☐ F) Práctica de valores ☐
G) Buen trato al PFFF y alumnos ☐ H) Práctica de deportes ☐
I) Educación integral ☐ J) Todas las anteriores ☐

5. ¿A quién recurrió para tener información sobre esta Institución educativa? (Marque las alternativas que crea conveniente)
A) A un familiar ☐ B) A un vecino ☐
C) Me acercé al local institucional ☐ D) Escuché publicidad en la radio ☐
E) Recibí un volante ☐ F) Soy usuario antiguo ☐
G) Todas las anteriores ☐ H) Ninguna de las anteriores ☐

6. ¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?
A) Excelente ☐ B) Muy Bueno ☐ C) Bueno ☐ D) Regular ☐ E) Malo ☐

7. De todos los servicios que reciben sus(s) hijo(s), ¿Cuál es el que más le agrada? (Marque las alternativas que crea conveniente)
A) Infraestructura ☐ B) Calidad del Docente ☐
C) Talleres artístico-culturales ☐ D) Disciplina ☐
E) Alto nivel de conocimientos ☐ F) Práctica de valores ☐
G) Buen trato al PFFF y alumnos ☐ H) Práctica de deportes ☐
I) Educación integral ☐ J) Todas las anteriores ☐

8. ¿Y cuál es el que menos le agrada?
A) Estoy conforme ☐ B) El que menos me agrada es: _____

9. ¿Cree usted que hace falta mejorar en algún aspecto?
A) SI, Marque en cuál: a) Infraestructura ☐ b) Calidad del Docente ☐
c) Nivel de conocimientos ☐ d) Atención al PFFF ☐
e) Práctica de deportes ☐ f) Todas las anteriores ☐
B) NO. Estoy conforme ☐

10. ¿Le gustaría añadir algún servicio educativo a los que ya se brindan?
A) Si, especifique: _____ B) No, así está bien ☐

11. Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otra IE, lo haría?
A) Si ☐ Especifique a cual: _____ B) No ☐

12. ¿Por qué razón o razones?

13. De acuerdo a los servicios que se brindan, el precio de las pensiones de enseñanza le parece:
A) Razonable ☐ B) Muy caro ☐ C) Muy barato ☐

14. Si tuviera que calificar su grado de responsabilidad al cancelar sus obligaciones económicas. ¿Cómo lo haría?
A) Excelente ☐ B) Muy Bueno ☐ C) Bueno ☐ D) Regular ☐ E) Malo ☐

15. Cuando usted deba hacer algún comentario a otras personas sobre esta Institución Educativa, ¿Qué diría?
A) Haría comentarios positivos ☐ B) Haría comentarios negativos ☐ C) No haría ningún comentario ☐

IV. ATENCIÓN AL ALUMNO Y AL PADRE DE FAMILIA

1. Usted diría que la atención de los docentes a los alumnos es:
A) Adecuada, se preocupan por su bienestar ☐ B) Inadecuada, no se interesan por su bienestar ☐ C) A medias ☐

2. ¿Alguna vez ha presentado una queja o problema?
A) Si ☐ B) No ☐

3. Si la respuesta fue SI, considere que el reclamo:
A) Fue resuelto satisfactoriamente ☐ B) Fue resuelto en forma parcial ☐ C) No fue resuelto a pesar de lo ofrecido ☐ D) No se tomó en cuenta ☐ E) Otros ☐

4. Si la respuesta fue NO, ¿por qué no lo hizo?
A) No tuvo motivo ☐ B) No sabía a quien dirigirse ☐ C) Temor a represalias ☐ D) Nada hubiera cambiado ☐ E) Otros ☐

5. Considera usted que el trato del profesor(es) al Padre de familia es:
A) Excelente ☐ B) Muy Bueno ☐ C) Bueno ☐ D) Regular ☐ E) Malo ☐

6. Considera usted que la atención del personal administrativo (Dirección, Coordinación, tesorería) al PFFF es:
A) Excelente ☐ B) Muy Bueno ☐ C) Bueno ☐ D) Regular ☐ E) Malo ☐

V. ASPECTO SOCIO-ECONÓMICO

1. Por favor, señale el promedio de su ingreso mensual familiar:
A) De 0 a 500 nuevos soles ☐ B) De 501 a 1000 nuevos soles ☐
C) De 1001 a 1500 nuevos soles ☐ D) De 1501 a 2000 nuevos soles ☐
E) De 2001 nuevos soles a más ☐ F) Otros ☐

2. De acuerdo a lo que usted percibe mensualmente, podría decir que:
A) No cubre sus necesidades básicas ☐ B) Difícilmente cubre sus necesidades básicas ☐
C) Cubre sus necesidades básicas ☐ D) Cubre holgadamente sus necesidades básicas ☐

3. Su vivienda es:
A) Propia ☐ B) Alquilada ☐ C) Casa de familia ☐ D) Otro ☐

4. ¿De qué material de construcción es?
A) Noble ☐ B) Rústico ☐ C) Mixto ☐ D) Otro ☐

5. ¿Con qué servicios cuenta?
A) Agua ☐ B) Desagüe ☐ C) Luz ☐ D) Teléfono ☐ E) Todos los anteriores ☐

6. ¿Con qué otros servicios cuenta?
A) Cable ☐ B) Internet ☐ C) Otro ☐

VI. SI DESEA, PUEDE HACER ALGÚN COMENTARIO FINAL

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, LE ASEGURAMOS QUE LA INFORMACIÓN BRINDADA SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE.

Anexo B Consentimiento para el uso de la información de la empresa

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA / ORGANIZACIÓN

Por el presente documento, aprobamos el uso de la información del colegio CARLOS WEISS para que los alumnos MILENA CAYCHO CARBAJAL y KATHERINE TRUJILLO DE LA CRUZ puedan desarrollar el trabajo de grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR CARLOS WEISS. Por tal motivo, nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias en términos de acceso a la información relacionada para el desarrollo de su trabajo de grado, así como aceptamos su utilización con fines académicos y colocación en diversas bases de datos y/o concursos nacionales e internacionales, en formato digital y/o impreso.

Se firma el presente documento en señal de conformidad:

(Firma y sello del Representante Legal de la empresa/organización)



Nombres y apellidos: DINNA TANNIA ANGULO JULCA DE ASTE

DNI: 16628277

Correo electrónico: tannia.angulo@carlosweiss.edu.pe

Teléfono: (074) 411294

Fecha: 19.02.2018



Anexo C Ficha técnica Entrevistas a profundidad expertos externos a la empresa

1. Antecedentes

Con fechas 14, 16 y 17 de marzo del presente año, se sostuvieron reuniones con los señores Justo Zaragoza, Director del Grupo Educación al Futuro, editor de la Guía de Colegios, Guía Vocacional, Guía de Postgrados y organizador de ferias Expo universidad y Tecno didáctica, (<https://www.linkedin.com/in/justo-zaragoza-a3209422>); Jorge Paz Rojas, Promotor del Grupo Pamer (<https://www.linkedin.com/in/jorge-mart%C3%ADn-paz-rojas-9809341b/>) y Carlos Gallardo, Gerente General de la Asociación Civil Educativa Saco Oliveros; a fin de recopilar información necesaria para determinar los principales retos a considerar en la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular, con miras a poder elaborar propuestas efectivas que logren sustentar el presente proyecto de investigación.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight del experto externo respecto a los principales retos a considerar en la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular. Dicho estudio se hará mediante el uso de entrevistas en profundidad individuales.

3. Propósitos de la investigación

- Determinar los principales retos a afrontar en la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular.

Transcripción de la entrevista a experto en el tema: Jorge Paz Rojas, Promotor del Grupo Pamer

¿Cuáles considera han sido los principales retos en la implementación de la cadena educativa del Grupo Pamer?

Uno de los primeros y mayores retos a la hora de invertir en educación es la dificultad para encontrar inmuebles con la ubicación, costo e infraestructura idónea.

Es un reto también contar con un equipo docente de alto desempeño para garantizar la calidad de cualquier propuesta educativa.

En el mercado laboral no abundan docentes con el perfil idóneo para dar una buena educación, se deben establecer procesos exigentes y rigurosos de capacitación antes de que puedan ser incluidos en el equipo de profesores de un centro educativo.

Muchas de las facultades de educación en las universidades de este país, con muy pocas excepciones, tienen una deficiente formación para los docentes, ya que los que egresan no tienen el perfil idóneo y ello repercute directamente en la calidad educativa.

Podemos citar como otro reto la selección de ejecutivos para gestionar la educación, con el perfil de directivos en educación.

Es un reto también formar ejecutivos en gestión educativa para ponerlos en puestos directivos clave en el sector privado, ya que estos prácticamente no existen en el mercado laboral.

Otro reto es contar con propuestas pedagógicas creativas que impulsen a los alumnos a aprender de manera autónoma, se deben plantear nuevas formas de aprendizaje, técnicas y estrategias didácticas que hagan que el alumno sin depender

tanto del profesor, logre aprendizajes significativos. De esta manera el número de alumnos por profesor aumentaría sin afectar la calidad educativa y reduciéndose así el costo más importante del sector que es el costo de la planilla docente, de esta manera podrían reducirse las pensiones haciendo que la educación de calidad sea más accesible a las mayorías.

Tenemos como otro reto el incorporar en las propuestas educativas el uso intensivo de la tecnología para que, con la ayuda de esta, se potencie el auto aprendizaje y la educación no presencial.

**Transcripción de la entrevista a experto en el tema: Carlos Gallardo, Gerente
General de la Asociación Civil Educativa Saco Oliveros**

¿Cuáles considera han sido los principales retos en la implementación de la cadena educativa Saco Oliveros?

Tener una identidad del colegio, que al colegio lo identifiquen por algo (Un colegio militarizado, un colegio matemático, un colegio religioso, un colegio que promueve el deporte, etc.)

Recomiendo que con cualquier identidad que determines para el colegio, siempre enseñes ajedrez (hemos identificado que el ajedrez da una capacidad de análisis diferente a los estudiantes, se convierten en más analíticos.

Tengan bien identificados y el porqué del nombre del colegio el mismo que tiene que ir de la mano con la identidad escogida (lo mismo que el escudo, el himno, los colores etc.)

Escoger bien la plana docente, es muy importante desde los inicios o desde que quieras reinventarse.

Desarrollar su propio sistema educativo, recuerden que el Ministerio de Educación exige un currículo mínimo, pero tú puedes incrementar algo más y hacerlo tuyo.

Evaluar permanentemente a tus docentes, directores, personal administrativo, de limpieza etc. pero sobre todo a tus alumnos verifica si están donde tú querías que estén.

Es muy importante que tu colegio participe de los diferentes concursos, municipales, regionales, nacionales. Escoge y prepara bien a tus representantes y si ganas propágalo por todo lo alto, recuerda que eso va de la mano con la publicidad

de tu identidad escogida. Trata de colaborar o dar ayuda a tu comunidad, eso también te hace conocido y solidario.

Transcripción de la entrevista a experto en el tema: Justo Zaragoza, Director del Grupo Educación al Futuro, editor de la Guía de Colegios, Guía Vocacional, Guía de Postgrados y organizador de ferias Expo universidad y Tecno didáctica

¿Cuáles considera son los principales retos en la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular en nuestro medio?

El sistema educativo peruano ha cambiado muchísimo en estos últimos 20 años, antes podías iniciar un colegio en tu propia casa, ahora ya no, porque el mercado es mucho más duro, las barreras de entrada son más altas y es imprescindible para los colegios contar con una metodología educativa llevada a cabo por especialistas en educación.

Para implementar un colegio no dices voy a construir un aula en mi casa, porque actualmente es difícil crecer de ese modo, la competencia, los padres familia son exigentes, el sistema en general ha madurado, si quieres hacer un colegio ahora tienes que hacer una inversión importante; hoy en día los inversionistas buscan pedagogos y se asocian y así hacen un colegio o también se da el caso de pedagogos que buscan un financiamiento, como es el caso de León Trahtemberg que tuvo la visión de tener un colegio y compró un terreno de 10,000 metros luego otro de 6,000 metros y al cabo de los 2 años lo que había ocurrido es que las proyecciones de crecimiento habían duplicado su estimado inicial.

Entonces, por otro lado, tienes a padres de familia muy capacitados, profesionales muy exigentes, entonces para esto para poder captar a estos clientes nuevos exigentes necesitas tener solución a una serie de temas.

Entonces cómo se soluciona eso, teniendo una estrategia de comunicación para el colegio, y una de ellas es la publicidad y nosotros nos convertimos en una

herramienta para ayudar a los padres de familia a encontrar el colegio adecuado para sus hijos; es decir ayudamos a los colegios a que publiciten sus servicios.

Ahora hasta los colegios más pequeños manejan sus estrategias de marketing, todos han estudiado, tienen un diploma, no basta con ser solo docentes, invierten en gestión empresarial.

Inclusive el Ministerio de Educación cuenta con un portal web que se llama “Ponte en carrera” en donde tienen los sueldos de cuánto ganan los profesionales de acuerdo al centro de estudios de donde egresan; también han desarrollado el portal “Identicole”, con toda la información de los colegios, que viene a ser mi competencia directa con la “Guía de colegios” que publicamos nosotros.

“Identicole” tiene información de cuántos alumnos por aula en promedio tiene un colegio; información de cuántos alumnos hay en primaria y secundaria; cuántas vacantes regulares existen.

Hablando de metodologías educativas, tenemos los casos de Innova School, Futura School, que son totalmente innovadoras y son cadenas educativas que están desarrollando una estrategia de expansión basados en un modelo innovador como el Montessori, pero finalmente es una metodología propia.

Un tema importante es el de las pensiones de los colegios, que como no está regulado pueden subir año a año dependiendo del mercado, es decir un colegio similar al mío o de la misma zona geográfica sube sus pensiones entonces el resto también subimos, y crecen hasta 25% en facturación y los inversionistas lo que hacen es construir nuevas aulas para atender esa demanda creciente, así es como los colegios actuales crecen.

Un tema no menos importante es el de la morosidad en el pago de las pensiones, por eso ahora el ingreso de los alumnos pasa por una evaluación

exhaustiva de la capacidad de pago de los padres. Y la oferta es variada para todas las economías.

Otro factor a considerar es que la carencia de una buena educación estatal hace que los padres de familia con posibilidad de matricular a sus hijos en colegios particulares opten por estos antes de escoger un colegio estatal. Las carencias del sector público y dada la actual coyuntura de inestabilidad política, actúan en desmedro de la educación pública.

4. Interpretación de Resultados

De las tres entrevistas en profundidad realizadas sobre los principales retos a afrontar en la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Contar con un acceso adecuado al centro de estudios (local, ubicación), que permitan un buen desplazamiento.
- Inversión en infraestructura y servicios óptimos para garantizar un ambiente de enseñanza adecuado
- Experiencia en el mercado (prestigio) y una constante inversión en marketing
- Costo de las pensiones acorde al mercado
- Ingresantes a universidades / institutos que respalden el prestigio del colegio
- Evaluación y capacitación permanente de los docentes
- Capacitación en gestión empresarial para el personal administrativo
- Desarrollo de una metodología educativa que represente a la institución

Anexo D Ficha técnica Entrevistas a profundidad a padres de familia

1. Antecedentes

Durante el mes de abril del presente año, se sostuvieron reuniones con tres padres de familia del colegio Carlos Weiss, representantes de los tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria; a fin de recopilar información necesaria para determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss y su nivel de recomendación, para poder elaborar propuestas efectivas que logren sustentar la implementación de una nueva sede del colegio en la provincia de Chiclayo.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight del padre de familia respecto al nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss. Dicho estudio se hará mediante el uso de entrevistas a profundidad a diferentes padres de familia.

3. Propósitos de la investigación

- Determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción de los padres de familia del colegio Carlos Weiss y su nivel de recomendación.

Transcripción de la entrevista a padre de familia del nivel inicial del colegio Carlos Weiss

¿Cuántos hijos tiene matriculados en esta Institución Educativa?

Tengo dos hijos en el colegio

¿En qué nivel o niveles?

En inicial 3 años y en inicial 5 años

¿Desde hace cuánto tiempo tiene a sus hijos en el Carlos Weiss?

Ya desde hace cinco años

¿Por qué razón o razones escogió esta Institución Educativa?

Básicamente porque mi esposo y sus hermanos estudiaron aquí en el Carlos Weiss y vivimos en Monsefú.

¿A quién recurrió para tener información sobre esta Institución educativa?

Bueno mi esposo quería que los chicos estudiaran también en su colegio

¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?

Muy buena, han remodelado los salones de inicial, han puesto nuevos juegos

De todos los servicios que reciben sus(s) hijo (s), ¿Cuál es el que más le agrada? ¿Y cuál es el que menos le agrada?

La parte educativa es muy buena, mi hijo a los 4 añitos ya leía; también tiene taller de danza y aprendió a bailar marinera; no hay muchos talleres como en otros colegios de Chiclayo

¿Cree usted que hace falta mejorar en algún aspecto?

La salida es muy desordenada, no permiten el ingreso de la mamá o de algún familiar, a pesar de que son pequeñitos los chicos aún necesitan que un adulto los recoja y las profesoras no se dan abasto.

¿Le gustaría añadir algún servicio educativo a los que ya se brindan?

En el colegio de los hijos de mi hermana que vive en Chiclayo desde pequeños los chicos tiene taller de futbol en el mismo colegio. Creo que eso le falta al colegio, más actividades para los pequeños

¿Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otro colegio, lo haría?

No por el momento, de repente en secundaria

De acuerdo a los servicios que se brindan, ¿qué opina del precio de las pensiones?

Este año han subido las pensiones, me parece que están subiendo todos los años, pero también el colegio está remodelando

¿Recomendaría el colegio Carlos Weiss?

Sí, totalmente, estamos contentos.

¿Qué opina de los docentes del colegio?

Este año la profesora de mi hijito mayor es nueva, pero tiene bastante paciencia con los niños, el año pasado le tocó una profesora que es bastante mayor, que le enseñó a mi esposo también y no era muy buena.

La profesora de mi hijo menor es ideal para los más pequeñitos, pero creo debería tener más auxiliares.

¿Alguna vez ha presentado una queja o problema?

Sí, cuando se perdió la lonchera de mi hijito menor, pero felizmente apareció.

¿Cómo considera el trato del profesor(es) al padre de familia?

Son bien respetuosas las profesoras, pero veo que algunas no tienen paciencia con los pequeños.

¿Cómo considera usted que la atención del personal administrativo (Dirección, Coordinación, Tesorería) al padre de familia?

Siempre están atentos en las actividades, no tengo ninguna queja; mandan las circulares a tiempo.

¿Qué opinión le merece que el colegio abra una nueva sede en Chiclayo?

Me parece bien que el colegio crezca, ojalá no aumenten las pensiones, porque acá en Monsefú es el más caro.

Transcripción de la entrevista a padre de familia del nivel primaria del colegio

Carlos Weiss

¿Cuántos hijos tiene matriculados en esta Institución Educativa?

Tengo tres hijos en el colegio

¿En qué nivel o niveles?

En 3ro mis mellizos y 6to grado de primaria el más grande

¿Desde hace cuánto tiempo tiene a sus hijos en el Carlos Weiss?

Ya desde hace ocho años está el mayor

¿Por qué razón o razones escogió esta Institución Educativa?

Vivimos en Monsefú, conocemos a la profesora Tannia que es la directora y a su mama desde hace muchos años y sabemos que son unas buenas profesoras

¿A quién recurrió para tener información sobre esta Institución educativa?

A nadie en especial, el colegio es bien conocido en Monsefú desde la época en que la profesora Dina era directora; ella ha recibido premios y el colegio siempre ganaba en los concursos de danzas que se hacían

¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?

Ha mejorado bastante, el año pasado estuvo un Director con el que había muchos problemas, no tenía buen trato con los alumnos ni con los padres de familia

De todos los servicios que reciben sus(s) hijo (s), ¿Cuál es el que más le agrada? ¿Y cuál es el que menos le agrada?

Mi hijo de 6to grado ha ganado varios concursos de danzas representando al cole, eso ha sido muy bonito para nosotros. En otro colegio de aquí de Monsefú están construyendo una piscina, sería bueno el colegio construya una también.

¿Cree usted que hace falta mejorar en algún aspecto?

En las actuaciones a veces empiezan muy tarde, deben cumplir con el horario indicado.

¿Le gustaría añadir algún servicio educativo a los que ya se brindan?

Si, sería bueno que construyan una piscina como en el colegio Federico Castro

¿Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otro colegio, lo haría?

No que terminen en el Carlos Weiss.

De acuerdo a los servicios que se brindan, ¿qué opina del precio de las pensiones?

Debido a la construcción del nuevo pabellón han subido las pensiones, pero no mucho.

¿Recomendaría el colegio Carlos Weiss?

Sí, siempre lo recomiendo porque la profesora Dina ha sido muy buena

¿Qué opina de los docentes del colegio?

Son excelentes, tienen años en el colegio la mayoría, eso es porque el colegio es bueno

¿Alguna vez ha presentado una queja o problema?

Una vez a mi hijo el mayor le pegaron, con mi esposo nos quejamos y hablamos con la profesora Tannia y felizmente nos apoyó

¿Cómo considera el trato del profesor(es) al padre de familia?

La mayoría son bien atentos

¿Cómo considera usted que la atención del personal administrativo (Dirección, Coordinación, Tesorería) al padre de familia?

No tengo quejas

¿Qué opinión le merece que el colegio abra una nueva sede en Chiclayo?

Bueno, creo que en Chiclayo ya es otra cosa, porque hay un montón de colegios, ojalá le vaya bien

Transcripción de la entrevista a padre de familia del nivel secundaria del colegio

Carlos Weiss

¿Cuántos hijos tiene matriculados en esta Institución Educativa?

Tengo un hijo en el colegio y otro que ya terminó

¿En qué nivel o niveles?

En 5to de secundaria

¿Desde hace cuánto tiempo tiene a sus hijos en el Carlos Weiss?

Ya 15 años más o menos que empezamos con el mayor

¿Por qué razón o razones escogió esta Institución Educativa?

Porque el colegio es uno de los mejores en Monsefú, son bien disciplinados

¿A quién recurrió para tener información sobre esta Institución educativa?

Acá todos conocemos al profesor Humberto, que ha sido el director del colegio, es bien responsable, toda la familia es bien querida

¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?

Muy buena, mi hijo el mayor ingresó a la Pedro Ruiz Gallo muy bien, les exigen bastante, pero eso me parece bien

De todos los servicios que reciben sus(s) hijo (s), ¿Cuál es el que más le agrada? ¿Y cuál es el que menos le agrada?

En secundaria son bien exigentes, hacen simulacros de pruebas de admisión y eso ayuda a los chicos; creo que les falta en computación, no tienen muchos equipos

¿Cree usted que hace falta mejorar en algún aspecto?

En eso en computación, tener mejor los salones

¿Le gustaría añadir algún servicio educativo a los que ya se brindan?

Bueno, ya han remodelado varios salones

¿Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otro colegio, lo haría?

No para nada, el Carlos Weiss es el mejor colegio de acá

De acuerdo a los servicios que se brindan, ¿qué opina del precio de las pensiones?

Siempre dan facilidades de pago, la verdad no me quejo

¿Recomendaría el colegio Carlos Weiss?

Sí, porque conozco a los profesores de hace tiempo

¿Qué opina de los docentes del colegio?

Muy buenos profesores, la verdad conozco a la mayoría

¿Alguna vez ha presentado una queja o problema?

Sí, pero siempre nos han ayudado

¿Cómo considera el trato del profesor(es) al padre de familia?

En general son bien educados, porque la profesora Tannia está ahí

¿Cómo considera usted que la atención del personal administrativo (Dirección, Coordinación, Tesorería) al padre de familia?

Bien, son atentos

¿Qué opinión le merece que el colegio abra una nueva sede en Chiclayo?

Qué bueno por la profesora Tannia y sus papás, son buenas personas y que crezca el Carlos Weiss.

4. Interpretación de Resultados

De las tres entrevistas en profundidad realizadas sobre el nivel de satisfacción / insatisfacción de los padres de familia del colegio Carlos Weiss y su nivel de recomendación, y también sobre si se invierte en la implementación de una nueva sede del colegio Carlos Weiss en la provincia de Chiclayo, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se cuenta con una buena percepción de los padres de familia sobre la infraestructura renovada para los tres niveles: inicial, primaria y secundaria.
- Indican que existe un clima institucional agradable y favorable tanto en la plana docente como en el alumnado
- Los docentes son percibidos con un alto nivel de compromiso
- Los entrevistados refieren buenas recomendaciones, se encuentran identificados con la institución
- Las actividades extracurriculares no son variadas, teniendo la infraestructura para poder implementarlas
- Actualmente solo cuenta con una sede en el distrito de Monsefú

Anexo E Ficha técnica Entrevistas a profundidad a docentes y personal administrativo

1. Antecedentes

Durante el mes de abril del presente año, se sostuvieron reuniones con tres profesores de los tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria y el Administrador del colegio Carlos Weiss; a fin de recopilar información necesaria para determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss, para poder elaborar propuestas efectivas que logren sustentar la implementación de una nueva sede del colegio en la provincia de Chiclayo.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight del personal docente y administrativo respecto al nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss. Dicho estudio se hará mediante el uso de entrevistas a profundidad a diferentes profesores.

3. Propósitos de la investigación

- Determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción del personal docente y administrativo del colegio Carlos Weiss y su nivel de recomendación.

Transcripción de la entrevista a docente del nivel inicial del colegio Carlos Weiss

¿Qué puesto ocupa en la institución?

Soy profesora del salón de inicial 4 años

¿Hace cuánto tiempo labora en la institución?

Trabajo en el Carlos Weiss hace 18 años

¿Cómo evalúa su sentido de pertenencia en la institución?

En todos estos años en el colegio he visto con satisfacción su crecimiento y me siento orgullosa de los que han sido mis alumnos

¿Considera que se encuentra informado de todos los temas vinculados con sus responsabilidades?

Sí, coordino directamente con la profesora Tannia, inclusive desde antes con su mamá la profesora Dina; siempre he cumplido con todas mis funciones

¿Considera que coopera con sus compañeros y que sus compañeros cooperan con usted?

Soy de las profesoras más antiguas, siempre he apoyado a los otros profesores cuando he podido, algunas profesoras las más jóvenes me han pedido ayuda y se las he dado. He visto otros profesores que no se han acostumbrado o el colegio les quedaba lejos y se han ido

¿Considera que su superior le brinda una adecuada comunicación y coordinación?

Si, la profesora Tannia siempre coordina con nosotros

¿Considera que su evaluación de desempeño refleja su esfuerzo?

He tenido una buena evaluación de desempeño

¿Considera que la calidad de vida laboral es la adecuada?

Si, los salones han sido remodelados, también tenemos nuestra sala para los profesores

¿Considera que la capacitación y entrenamiento que recibe es el adecuado?

Hace tiempo que no nos capacitan, antes si lo hacían

¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Sí, pero creo que debe evaluarse un aumento porque hace tres años que no nos aumentan

Transcripción de la entrevista a docente del nivel primaria del colegio Carlos

Weiss

¿Qué puesto ocupa en la institución?

Soy profesora de 4to grado de primaria

¿Hace cuánto tiempo labora en la institución?

Trabajo en el Carlos Weiss hace 5 años

¿Cómo evalúa su sentido de pertenencia en la institución?

Me contrataron como reemplazo de una profesora y luego me quedé permanente, al inicio las coordinaciones con la profesora Tannia eran muy buenas, pero luego ella salió de licencia y dejó un Coordinador y al inicio no me acostumbré con él

¿Considera que se encuentra informado de todos los temas vinculados con sus responsabilidades?

En un inicio siempre teníamos reuniones de coordinación, luego éstas fueron disminuyendo, ahora son solo para temas urgentes como la entrega de notas o actuaciones

¿Considera que coopera con sus compañeros y que sus compañeros cooperan con usted?

Si, con el resto de profesores nos llevamos bien

¿Considera que su superior le brinda una adecuada comunicación y coordinación?

Con la profesora Tannia sí, pero con el coordinador no siempre

¿Considera que su evaluación de desempeño refleja su esfuerzo?

No fui evaluada el año pasado

¿Considera que la calidad de vida laboral es la adecuada?

Los ambientes son cómodos en el pabellón nuevo

¿Considera que la capacitación y entrenamiento que recibe es el adecuado?

Sólo tuvimos capacitación de la UGEL, pero no del colegio

¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Es un tema que ya he tratado con la profesora Tannia y esperemos que en este año se resuelva

Transcripción de la entrevista a docente del nivel secundaria del colegio Carlos Weiss

¿Qué puesto ocupa en la institución?

Soy profesor de matemáticas en 1ro y 2do de secundaria

¿Hace cuánto tiempo labora en la institución?

Trabajo en el Carlos Weiss hace 10 años

¿Cómo evalúa su sentido de pertenencia en la institución?

Considero al colegio Carlos Weiss como mi segunda casa, siempre me han apoyado y he tratado de dar mi mejor esfuerzo

¿Considera que se encuentra informado de todos los temas vinculados con sus responsabilidades?

Sí, todos los temas los conversamos bien

¿Considera que coopera con sus compañeros y que sus compañeros cooperan con usted?

Sí, con los profesores de secundaria siempre coordinamos, algunos profesores nuevos todavía necesitan mayor supervisión

¿Considera que su superior le brinda una adecuada comunicación y coordinación?

Sí, estamos coordinados con los temas del bimestre

¿Considera que su evaluación de desempeño refleja su esfuerzo?

Sí, fue justa

¿Considera que la calidad de vida laboral es la adecuada?

El Carlos Weiss es para mí más que un trabajo, acá me he formado

¿Considera que la capacitación y entrenamiento que recibe es el adecuado?

Ahora por temas presupuestales por la obra no hemos tenido, pero pronto lo retomarán

¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Totalmente satisfecho por el apoyo que me brindan

Transcripción de la entrevista al Administrador del colegio Carlos Weiss, Sr.**César Montalván*****¿Qué puesto ocupa en la institución?***

Soy el Administrador del colegio, le reporto directamente a la profesora Tannia

¿Hace cuánto tiempo labora en la institución?

Trabajo en el Carlos Weiss hace 15 años

¿Cómo evalúa su sentido de pertenencia en la institución?

Bueno yo conozco al profesor Humberto desde hace tiempo, vivo en Monsefú y cuando terminé mi carrera de Administración de Empresas me contrataron para que vea la parte administrativa del colegio

¿Considera que se encuentra informado de todos los temas vinculados con sus responsabilidades?

Sí, todo lo coordino con la profesora Tannia y los temas de dinero con su hermano el Ingeniero Fernando

¿Considera que coopera con sus compañeros y que sus compañeros cooperan con usted?

Sí, a veces hay problemas de comunicación, pero se resuelven

¿Considera que su superior le brinda una adecuada comunicación y coordinación?

Sí, a pesar que el Ingeniero Fernando vive en Lima, siempre coordinamos los temas de contabilidad, los pagos que hay que hacer

¿Considera que su evaluación de desempeño refleja su esfuerzo?

Bueno, no me evalúan formalmente, pero siempre estamos coordinados

¿Considera que la calidad de vida laboral es la adecuada?

Sí, porque hemos invertido para que el colegio crezca y ojalá se expanda a futuro

¿Considera que la capacitación y entrenamiento que recibe es el adecuado?

Bueno, recibo entrenamiento, eso es más para los profesores

¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?

Sí, como le digo el apoyo que me ha brindado la familia siempre ha sido el mejor.

4. Interpretación de Resultados

De las cuatro entrevistas en profundidad realizadas sobre el nivel de satisfacción / insatisfacción del personal docente y administrativo se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se percibe una falta de planificación y estructuración de la organización y bajo nivel de conocimientos en gestión
- El clima laboral es el adecuado, pero debe considerarse mejoras en las coordinaciones
- Las capacitaciones deben ser retomadas para garantizar un alto desempeño
- Las evaluaciones de desempeño deben extenderse a todo el personal docente para así identificar las oportunidades de mejora

Anexo F Ficha técnica Entrevistas a profundidad a clientes potenciales

1. Antecedentes

Durante el mes de abril del presente año, se sostuvieron reuniones con dos clientes potenciales; a fin de recopilar información necesaria para determinar el nivel de recomendación del colegio Carlos Weiss, para poder elaborar propuestas efectivas que logren sustentar la implementación de una nueva sede del colegio en la provincia de Chiclayo.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight de los clientes potenciales respecto al nivel de recomendación del colegio Carlos Weiss. Dicho estudio se hará mediante el uso de entrevistas a profundidad a diferentes padres de familia.

3. Propósitos de la investigación

- Determinar el nivel de recomendación de los clientes potenciales del colegio Carlos Weiss

**Transcripción de la entrevista a cliente potencial, propietario de un centro de
esparcimiento en la localidad de Monsefú**

¿Tiene hijos o familiares en edad escolar que vivan en su casa?

Sí, tengo cuatro hijos

¿Cuáles son sus edades?

15, 12, 8 y 4

¿En qué colegio estudian?

En el colegio San Agustín en Chiclayo

¿Cuál es la razón por la que escogió ese colegio para matricular a sus hijos allí?

Por el prestigio y porque tienen un buen nivel de inglés

¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?

De primer nivel, el colegio cuenta con mucho prestigio

***¿Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otro colegio, en cuál lo(s)
matricularía?***

Estamos muy contentos con el colegio San Agustín

¿Por qué razón o razones?

Básicamente porque es bilingüe

Transcripción de la entrevista a cliente potencial, ama de casa de la localidad de Monsefú

¿Tiene hijos o familiares en edad escolar que vivan en su casa?

Sí, tengo dos hijos

¿Cuáles son sus edades?

9 y 6 años

¿En qué colegio estudian?

En el colegio CIMA de Chiclayo

¿Cuál es la razón por la que escogió ese colegio para matricular a sus hijos allí?

Por la cercanía a mi casa y porque el colegio prepara para la universidad

¿Cómo calificaría la educación que actualmente recibe(n) su(s) hijo(s)?

No estamos muy contentos porque tienen mucho alumnado y no hay orden

¿Si tuviera la opción de trasladar a su(s) hijo(s) a otro colegio, en cuál lo(s) matricularía?

En colegios que queden cerca a mi casa

¿Por qué razón o razones?

Porque Chiclayo se ha vuelto muy peligroso y ha aumentado la delincuencia para trasladarlos lejos

4. Interpretación de Resultados

De las dos entrevistas en profundidad realizadas a clientes potenciales sobre el nivel de recomendación del colegio Carlos Weiss se obtienen las siguientes conclusiones:

- Al no ser un colegio bilingüe o en todo caso al no contar con un curso de inglés intensivo desaprovecha captar clientes potenciales.
- Podría obtener mayor ventaja de su ubicación para captar aquellos clientes con domicilio cercano al colegio Carlos Weiss.
- La implementación de la nueva sede debería estar ubicada en la localidad de Chiclayo dado que tendrá un mayor acceso y los entrevistados evidencian preferencia por colegios localizados en Chiclayo ciudad.

Anexo G Ficha técnica Entrevistas a profundidad a directivos de la empresa

1. Antecedentes

El 04 de junio del presente año, se sostuvo una reunión con el Mg. Ing. Fernando Miguel Angulo Julca, Promotor de la Institución Educativa Particular Carlos Weiss; a fin de recopilar información necesaria para determinar la posibilidad de implementar una cadena educativa de enseñanza básica regular, con miras a elaborar propuestas efectivas que logren sustentar el presente proyecto de investigación.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight del directivo de la empresa respecto a la posibilidad de implementar una cadena educativa de enseñanza básica regular. Dicho estudio se hará mediante el uso de entrevistas en profundidad individuales.

3. Propósitos de la investigación

- Determinar la posición de los directivos de la empresa referente a la implementación de una cadena educativa de enseñanza básica regular.

**Transcripción de la entrevista a directivo de la empresa: Fernando Miguel Angulo
Julca, Promotor de la Institución Educativa Particular Carlos Weiss**

¿Se encuentra dentro los planes de su organización expandirse dentro de la provincia de Chiclayo para convertirse en una cadena educativa?

El colegio Carlos Weiss fue fundado por mis padres hace más de 50 años, en los cuales ha logrado posicionarse como líder en la localidad de Monsefú, actualmente brindan servicios educativos en los tres niveles educativos inicial, primaria y secundaria; siempre ha sido administrado por la familia primero por mis padres y ahora por mi hermana la Sra. Tannia Angulo, quien es docente de profesión y cuenta con una Maestría en Gestión Educativa.

En todos estos años el colegio ha experimentado un crecimiento sostenido, menguado en algunos años por la situación económica del país, como fue en la década de los 90's, pero luego pudimos seguir creciendo hasta posicionarnos como líderes.

La competencia ha sido muy dura en los últimos años, han aparecido colegios pequeños que optaban por ofrecer pensiones mucho más bajas que el mercado, pero sin contar inclusive con licencias de funcionamiento otorgadas por la UGEL. Pero al cabo de un tiempo estos colegios desaparecen porque no son sostenibles en el tiempo, dado que un colegio como el Carlos Weiss ofrece una mejor calidad educativa, prueba de ello son los exalumnos que tenemos, algunos hoy en día han llegado a ser alcaldes como la Sra. Rita Ayasta.

Respondiendo a su pregunta, sí, alguna vez evaluamos alquilar un local para el nivel inicial, pero finalmente desistimos porque no era un buen momento, la inestabilidad política del país, no aseguraba que la inversión vaya a ser lucrativa.

Hoy en día, en cambio, el colegio se encuentra en una buena posición, no tenemos deudas en el sistema bancario y un apalancamiento estructurado podría brindarnos la inyección de capital necesario para empezar con un nido. Estamos evaluando, no descartamos para nada el proyecto, sobre todo ahora que tenemos a un Innova School y a un Futura School a pocos kilómetros; todavía no nos ha afectado, pero claramente tienen una propuesta interesante.

4. Interpretación de Resultados

De la entrevista en profundidad realizada a directivos de la empresa sobre la posibilidad de implementar una cadena educativa de enseñanza básica regular, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Los promotores consideran que la competencia de las cadenas educativas que han incursionado en la provincia de Chiclayo, los ha hecho evaluar la posibilidad de expandirse.
- Su buen nivel crediticio en el sistema bancario es un factor clave al momento de evaluar un préstamo que los ayude con el capital de trabajo necesario.
- Reconocen que el prestigio del colegio es su principal ventaja si es que apuestan por incursionar en otros mercados.

Anexo H Focus Group con el personal

1. Antecedentes

Durante el mes de abril del presente año, se sostuvieron reuniones con profesores de los tres niveles de enseñanza: inicial, primaria y secundaria y personal administrativo del colegio Carlos Weiss; a fin de recopilar información necesaria para determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss, para poder elaborar propuestas efectivas que logren sustentar la implementación de una nueva sede del colegio en la provincia de Chiclayo.

2. Metodología

Se propone un estudio cualitativo, que explorará el insight del personal docente y administrativo respecto al nivel de satisfacción / insatisfacción en el colegio Carlos Weiss. Dicho estudio se hará mediante un focus group.

3. Propósitos de investigación

- Determinar el nivel de satisfacción / insatisfacción de los clientes y/o usuarios del colegio Carlos Weiss y su nivel de recomendación.

4. Objetivos

4.1 Acerca del Público Objetivo:

- Género.
- Edad.
- Lugar de residencia.

4.2 Acerca de los hábitos del personal docente y administrativo del colegio Carlos Weiss

- Tiempo como docente / administrativo en el colegio Carlos Weiss.
- Relación del docente / administrativo con otros colegios.

- Razones por la que escogió al colegio Carlos Weiss como centro de labores.
- Principales funciones realizadas.
- Horario de trabajo.

4.3 Acerca del colegio Carlos Weiss

- Ventajas y desventajas de la ubicación del colegio.
- Tamaño de las aulas.
- Distribución de los pabellones.
- Cantidad de mobiliario.
- Coordinaciones con el superior.
- Nivel de satisfacción del docente/administrativo en general.
- Ventajas / desventajas del colegio.
- Calificación general.

5. Distribución Muestral

FOCUS	CONDICIÓN MUESTRAL
1	Personal docente y administrativo del colegio Carlos Weiss

6. Guía de Pautas

¿Todos ustedes manifiestan que son docentes o son personal administrativo del colegio Carlos Weiss correcto?

¿En qué grados prestan servicios educativos?

¿Hace cuánto tiempo trabajan en el colegio Carlos Weiss?

¿Cómo así eligieron el colegio Carlos Weiss como su centro de labores?

¿Cuál es su horario de trabajo?

¿Con respecto a la ubicación del colegio Carlos Weiss qué opina? ¿Por qué?

¿Qué le parece el tamaño de las aulas? ¿Por qué?

¿Qué le parece la distribución de los pabellones? ¿Por qué?

¿Qué opina de la cantidad de aulas? ¿Por qué?

¿Qué ventajas cree usted que tiene el colegio Carlos Weiss? ¿Por qué?

¿Qué desventajas cree usted que tiene el colegio Carlos Weiss? ¿Por qué?

¿Con respecto a la atención de su superior, qué opina? ¿Por qué?

En líneas generales ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en el colegio Carlos Weiss en una escala del 0 al 20 (considerando 0 la calificación más baja y 20 la calificación más alta)?

¿Recomendaría usted el colegio Carlos Weiss? ¿Por qué?

6. Interpretación de Resultados

Nivel de recomendación obtenido:

La mayoría de los participantes al focus group manifestó que si recomendaría al colegio Carlos Weiss entre sus referidos.

Factores de decisión:

Una gran parte de los participantes al focus group indicó que sería conveniente que se retomen las reuniones semanales para revisar los avances de aula y los problemas que se presenten.

Manifestaron también que deben revisarse las escalas salariales porque no reciben aumento hace tres años.

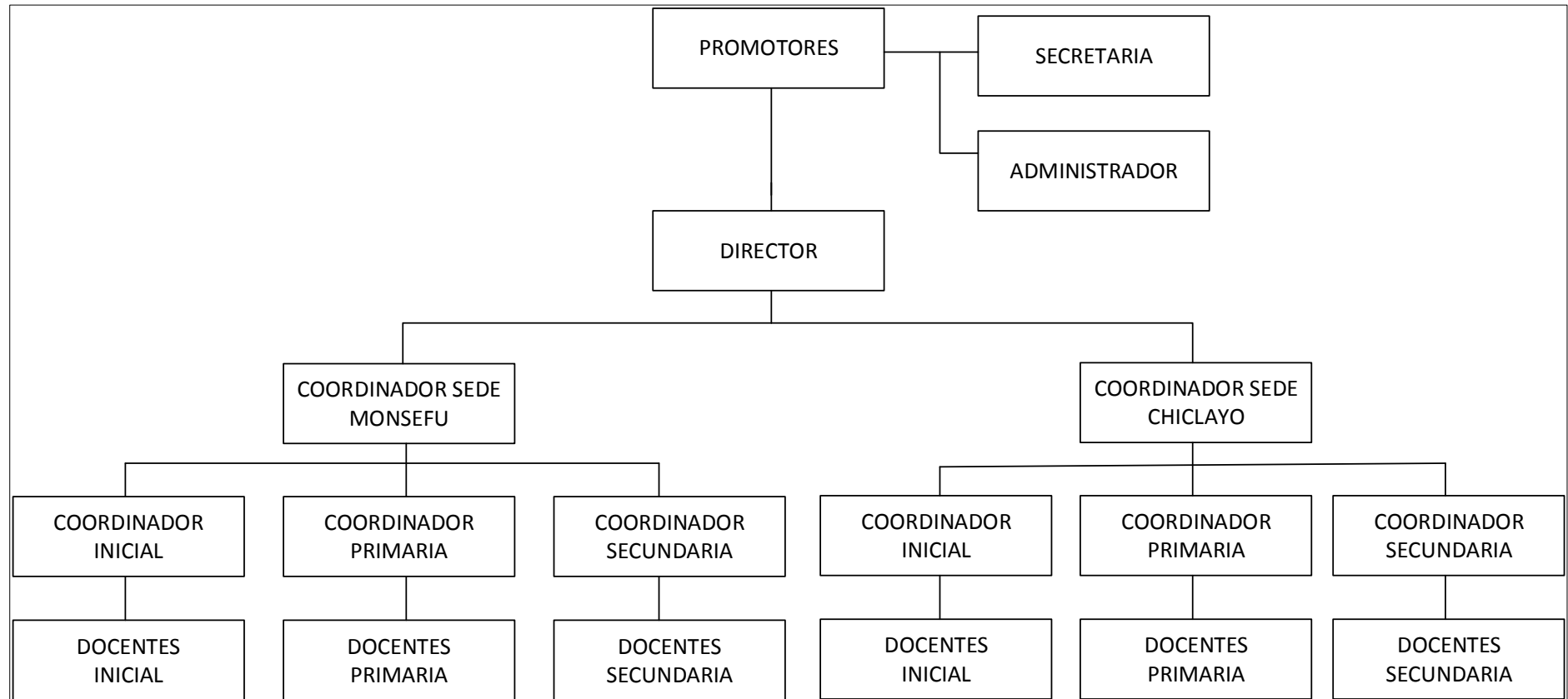
En general manifestaron que se sienten cómodos trabajando en el colegio Carlos Weiss.

Anexo I Participación de mercado del colegio Carlos Weiss y su competencia

 PERÚ Ministerio de Educación						
Nombre del colegio	Nivel	Departamento, provincia, distrito	Número total de alumnos	Costo pensión mensual	Número de cuotas de pensión	Costo de matrícula
FEDERICO CASTRO	Secundaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	76	250	10	S/. 250
FEDERICO CASTRO	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	117	200	10	S/. 250
CARLOS WEISS	Secundaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	145	170	10	S/. 170
CARLOS WEISS	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	190	160	10	S/. 160
SAN PEDRO	Secundaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	170	140	10	S/. 140
CARLOS WEISS	Inicial - Jardín	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	79	150	10	S/. 150
SAN PEDRO	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, MONSEFU	203	120	10	S/. 120
INNOVA SCHOOLS	Secundaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	212	435	10	S/. 435
INNOVA SCHOOLS	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	273	435	10	S/. 435
INNOVA SCHOOLS	Inicial - Jardín	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	53	435	10	S/. 435
SAN PEDRO	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, SANTA ROSA	18	120	10	S/. 110
FUTURA SCHOOLS	Secundaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	67	420	10	S/. 420
FUTURA SCHOOLS	Primaria	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	122	400	10	S/. 400
FUTURA SCHOOLS	Inicial - Jardín	LAMBAYEQUE, CHICLAYO, PIMENTEL	132	420	10	S/. 420

Fecha de emisión:
 Hora de emisión:
 27/12/2017
 08:48:00

1

Anexo J Organigrama propuesto del colegio Carlos Weiss

Anexo K Plan de Marketing propuesto

1. Datos generales del colegio Carlos Weiss

1.1. Misión

1.2. Visión

1.3. Valores

1.4. Organigrama

1.5. Productos / servicios

1.6. Características del servicio

1.7. Ventaja competitiva

2. Plan de marketing de servicio

2.1. Perfil del cliente

2.2. Estrategia comercial

2.2.1. Servicio actual (servucción)

2.2.2. Propuesta de valor enfocado al servicio

2.2.3. Expectativas del cliente

2.2.4. Servicio

2.2.5. Uso de la ecuación de calidad en el servicio y determinación de los atributos básicos y el nivel de calidad esperado

2.2.6. Blueprint

2.2.7 Marketing interno

2.2.8 Cultura organizacional

2.2.9 Valores arraigados en los colaboradores

2.2.10 Programa de fidelidad

Referencias Bibliográficas

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Campbell, A. & Yeung, S. (1991, Agosto). Creating a Sense of Mission, *Long Range Planning*, 4, 24.

Centro Educativo Particular Carlos Weiss. (2017). *Nosotros*. Recuperado de http://www.carlosweiss.edu.pe/la_organización.htm/

Centro de Desarrollo Industrial. (2017). Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018, *Lima: Sociedad Nacional de Industrias*, 1(2), 1-5

Céspedes, C., Lozano, N. & Yallico, D. (2017). *Plan Estratégico para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys S.A.C.* (Tesis de maestría inédita). Universidad san Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Chávez, H. (2017). *Presentación del Proyecto Educativo Institucional, avances en educación* [Diapositiva]. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/gestioninstitucional/discursos/ExposicionUNESCOII.pps>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Drucker, P. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. New York, USA: Harper & Row.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México D.F., México: Pearson.
- Jackson, H. (1998). *Logrando la ventaja competitiva una guía hacia la calidad de clase mundial*. México, D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kaplan, R. & Norton, D., (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. México, D.F., México: Ediciones Gestión 2000.
- Kim, C. & Mauborgne, R., (2006). *La estrategia del océano azul*. Recuperado de <https://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F., México: Pearson.

- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello C. (2009). *Dirección de marketing*. México D.F., México: McGrawHill.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-28044/ley-28044-ley-general-de-educacion-24-11-2017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/otd/pdf/normas/ds-011-2012-ed.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Presentación del proceso censal*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos
- Ministerio de Educación. (2017). *Identicole*. Recuperado de <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/>
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Peñaranda, C. (2017). Perú logra ligero avance en competitividad mejorando en instituciones y desarrollo del mercado financiero. *Informe Económico*, 1(1), 8.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 62.

Prisa. (2016). *Las 10 tendencias de la transformación digital en la educación*.

Recuperado de <http://toyoutome.es/blog/las-10-tendencias-de-la-transformacion-digital-en-la-educacion/40207>

Rarick, C. & Vitton J. (1995). Mission Statements Make Cents. *Journal of Business Strategy* 16, 11.

Rumelt, R. (1980). *The evaluation of business strategy*. New York, USA: McGraw-Hill