



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan estratégico para la Institución Educativa Particular Jorge Chávez, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Caceres Espinoza, Cristian Diego Enrique (ORCID: 0000-0002-3762-8534)

Br. Flores Cabanillas, Carlos Alexander Junior (ORCID: 0000-0003-1279-3469)

ASESORA:

Mg. Pinedo Palacios, Patricia del Pilar (ORCID: 0000-0003-3058-7757)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión de la Seguridad y Calidad

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi familia, por hacer factible que logre uno de mis sueños; gracias a su apoyo incondicional y por enseñarme a siempre perseverar.

Carlos Alexander Junior Flores Cabanillas

A Rosa y Cristian, mis papas por el sustentáculo ofrecido hasta ahora, ya que sin ellos no habría podido realizar esta investigación. A mis hermanos para incentivarlos a ser mejores profesionales cada día.

Cristian Diego Enrique Caceres Espinoza

Agradecimiento

A Dios, quien nos bendice con su manto sagrado y nos da la fortaleza para lograr nuestras metas.

A nuestros asesores ya que con la ayuda de ellos pudimos llevar a cabo la elaboración de esta presente investigación.

A la I.E.P. “Jorge Chávez” – Casa Grande, por el infinito soporte ofrecido para la realización esta investigación.

A los docentes por su exigencia durante los diferentes ciclos transcurridos para así llegar a formar mejores profesionales.

A nuestros compañeros, por el apoyo mutuo brindado, fortaleciendo así nuestros lazos personales y académicos.

Página del jurado

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, **CACERES ESPINOZA, CRISTIAN DIEGO ENRIQUE** con D.N.I. N°72329577, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normal académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 01 de setiembre del 2020.



**CACERES ESPINOZA, CRISTIAN
DIEGO ENRIQUE
DNI:72329577**

Declaratoria de autenticidad

Yo, **FLORES CABANILLAS, CARLOS ALEXANDER JUNIOR** con D.N.I. N°**70685191**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normal académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 01 de setiembre del 2020.



**FLORES CABANILLAS, CARLOS
ALEXANDER JUNIOR
DNI:70685191**

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | vi |
| Índice..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MÉTODO | 10 |
| 2.1 Tipo y Diseño de investigación..... | 10 |
| 2.2 Operacionalización de variables..... | 10 |
| 2.3 Población y muestra..... | 12 |
| 2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 12 |
| 2.5 Procedimiento..... | 13 |
| 2.6 Método de análisis de datos | 13 |
| 2.7 Aspectos éticos..... | 13 |
| III. RESULTADOS..... | 14 |
| IV. DISCUSIÓN | 17 |
| V. CONCLUSIONES | 18 |
| VI. RECOMENDACIONES..... | 19 |
| REFERENCIAS | 20 |
| ANEXOS..... | 27 |

RESUMEN

El actual estudio extiende el plan estratégico para la Institución Educativa Particular “Jorge Chávez”, una empresa que pertenece al sector educativo que a través de los últimos años ha sufrido una disminución en cuanto a su nivel de ventas, ya que los nuevos accionistas no cuentan con los conocimientos necesarios para el direccionamiento estratégico, generando el déficit de la institución al tomar decisiones repentinas. (Jorge, Hashimoto y Amaral, 2014, p.12-13)

Se basó en la revisión de artículos, tesis y bibliografía, mediante las cuales por un criterio de análisis se pudo realizar la presente investigación. Para poder realizar el plan estratégico se centró en emplear el orden definido por D’Alessio (2015) en su libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”.

Esta investigación consta de los siguientes temas: se evaluará la situación general de la institución educativa a través de sus ventas de los últimos cuatro años además de un análisis situacional, tanto externo como interno, para luego plasmar las estrategias para institución y finalmente se elaboró un plan de acción con su respectivo presupuesto.

Las estrategias propuestas son 16, estas alcanzarán los 13 OLP determinados; estos últimos desarrollarán el mejor aprovechamiento de la institución dentro del sector educativo, por lo que esperamos cooperar al desarrollo de su participación y penetración en el mercado, desarrollando productos apoyados de la tecnología; con la finalidad de conseguir una mejora a nivel financiero.

Palabras clave: Plan, planeamiento, estrategia, estratégico.

ABSTRACT

The current research extends the strategic plan for the Private Educational Institution "Jorge Chavez", a company that belongs to the education sector which over the last years has suffered a decrease in its level of sales, since the new shareholders do not have the necessary knowledge for strategic addressing, generating the institution's deficit by making sudden decisions. (Jorge, Hashimoto y Amaral, 2014, p.12-13)

It was based on the review of articles, thesis and bibliography, by means of which by an analysis criterion could be carried the present investigation. In order to carry out the strategic plan, he focused on use the order defined by D'Alessio (2015) in his book "The strategic process: a management approach".

This research consists of the following topics: will be evaluated the general situation of the educational institution through its sales of the last four years and an internal and external analysis, after which the strategies for the company were formed and an action plan was finally drawn up with its respective budget.

The proposed strategies are 16, these will reach the 13 LTO determined; the latter will develop the best exploitation of the institution within the education sector, for what we expect to cooperate to development of its participation and market penetration, developing products supported by the technology; with the finality of obtain an improvement at the financial level.

Keywords: Plan, planning, strategy, strategic.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización requiere de la educación debido a que precave del capital humano que necesita el mundo laboral. En el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2017/2018 – UNESCO, se expresa el potencial que tiene la educación para incitar el avance de los objetivos mundiales hacia su totalidad, logrando el desarrollo sostenible (Global education monitoring report team, 2016, p.5-8).

El planeamiento estratégico sostiene una relación fuerte y directa con la gestión educativa; es decir que la ausencia de un plan estratégico en una institución dificulta el manejo de las funciones fundamentales, generando malestar a nivel pedagógico, administrativo y organizacional, obstaculizando el desenvolvimiento de la entidad educativa (Cuya, 2015). La anterior inferencia se presenta de igual modo en la relación del planeamiento con las universidades latinoamericanas (Barreda, 2016, pp.261–263).

En América Latina se observa que la mala calidad de la educación pública estaría aumentando la inclinación por la educación particular en el nivel escolar. En los últimos quince años, la inscripción en colegios privados ha aumentado a nivel mundial, en el nivel primario del 10% al 17% y en el nivel secundario del 19 al 27% (The Economist, 2019).

Según la entrevista efectuada por el diario El Comercio, al gerente de Innova Schools y al presidente ejecutivo de Futura Schools, hace casi 10 años comenzó el incremento de la demanda en los colegios privados del Perú. De los aproximadamente ocho millones de alumnos pertenecientes a la EBR, un 30% van a escuelas privadas (Villalobos, 2017).

La presente disposición de la educación en la región La Libertad muestra el limitado nivel de enseñanza en los colegios públicos debido a que la tasa anual del gasto público en los niveles inicial, primaria y secundaria es bajo: de 13%, 15% y 9%, respectivamente. En la provincia de Ascope el porcentaje de alumnos desaprobados es del 4.4% en el nivel primario es por ello que la cantidad de alumnos en estas instituciones oscilan constantemente (Ministerio de educación, 2015).

La I.E.P. “Jorge Chávez”, fundada en la localidad de Casa Grande en septiembre de 1958 por el emprendedor casa grandino Alberto Chávez Cabrera, es una institución que ofrece enseñanza a los estudiantes en los tres niveles educativos; hace tres años, debido al fallecimiento de su fundador y director, sufrió un cambio drástico del personal administrativo; este cambio trajo como consecuencia en el nivel de ventas, la disminución

del porcentaje de aumento con respecto al año escolar 2015 al 2017; es decir de 23% a 11%, y un descenso de 6% en el periodo 2017-2018 (Ver Anexo Tabla A 3), este declive del nivel de ventas es debido a que: los nuevos órganos directivos no cuentan con los conocimientos necesarios para el direccionamiento estratégico de la institución debido a la falta de capacitación, los elevados niveles de competencia en la zona y a la falta de un plan estratégico (Ver Anexo Instrumento C1, C2, C3 y C4).

Por lo tanto, la presentación de esta investigación se centrará en la estructuración de un plan estratégico para la entidad educativa, ya que su aplicación permitirá crecer y asegurar su presencia en el mercado a través de la alineación de sus objetivos, los mismos que se lograrán a través de estrategias definidas; posibilitando el aumento progresivo en sus ventas.

A continuación, se presentan los antecedentes considerados en esta investigación.

El artículo científico de Ojeda (2013) titulado “Planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica”, se particulariza por las actividades que se deberán desarrollar en cada etapa, incluyendo a los miembros de la organización, dándose así el seguimiento requerido a las actividades programadas del plan estratégico; también toma muy en cuenta el análisis de la herramienta FODA, ya que aquí se definirán las estrategias que definirán las actividades acordes a los objetivos planteados de la empresa para lo que también involucra la descripción de las metas y los plazos a cumplirlas.

En la tesis de Rivadeneira (2013), titulada “Plan Estratégico para el colegio Nacional Mixto Mariscal Sucre, Localizado en la cooperativa Juan Eulogio Paz y Miño, en Santo Domingo. Periodo 2013-2017” – Ecuador, se ha desarrollado una herramienta para orientar el trabajo de la institución para que pueda alcanzar sus objetivos. La composición de la herramienta es una introducción detallada al estado actual de las reformas educativas propuestas y la gestión necesaria para el desarrollo de la educación. También nos dice que, para lograr nuestras metas a corto, mediano y largo plazo, debemos tener claro las actividades de la institución para innovar e implementar las estrategias establecidas.

La tesis de Fernández y Polar (2017), titulada “Plan Estratégico para la Empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017”, tuvo como finalidad determinar las estrategias a emplear para alcanzar el objetivo principal y sugerir un plan de acción sobre las estrategias. Se realizaron

diagnósticos de situación e investigación interna para evaluar las áreas destacadas de la empresa, que fueron la base para el desarrollo de matrices que permitieron determinar las estrategias más efectivas para las metas de largo plazo. Como resultado, el objetivo general fue respaldado por el objetivo específico de fortalecer el equipo, la infraestructura y la fuerza laboral corporativos durante seis meses consecutivos.

En la tesis de Chávez (2018), titulada “Plan Estratégico para la constructora contadores e ingenieros asociados SRL en la provincia de Cutervo 2018-2022” – Cajamarca, se indicó que la empresa no cuenta con una dirección estratégica; por lo que se llevó a cabo el proceso estratégico para así poder mejorar la toma de decisiones, las cuales fueron evaluadas por las perspectivas del Balance Scorecard. Logrando así el control eficiente de los objetivos de la organización para una mejor gestión de la misma.

La tesis de Benites (2015), denominada “Plan Estratégico y la Cultura Organizacional de la Empresa de Diplomado Gestión Empresarial y Académica, Provincia de Trujillo”, tuvo como motivo determinar estrategias genéricas en liderazgo en costos para mejorar la competitividad de la empresa, proliferar su nivel de clientes satisfechos y mejorar el desempeño de su personal, involucrando a los directivos y trabajadores administrativos y académicos, para así generar que el plan estratégico tenga una mejora continua con un valor agregado ya que esto contribuye a una nueva cultura organizacional.

Según la tesis de Ramirez y Huamán (2017) titulada “Plan estratégico del área logística de la Universidad Privada Antenor Orrego en el 2016”, halló como problema en el área de logística una deficiente gestión para lo que formuló estrategias para poder alcanzar los objetivos planteados, concluyendo que, el área de logística se debe mejorar el área de despacho, la actualización de sus herramientas de trabajo para así desarrollar y sostenerse frente a la competencia.

La actual investigación es teóricamente justificada porque intenta poner a prueba los conocimientos teóricos de la planificación estratégica para poder adoptar decisiones que ayuden a lograr los objetivos comerciales. Así mismo, proporciona razones prácticas a la hora de proponer estrategias que puedan solucionar el bajo margen de beneficio de ventas de la empresa y lograr una mayor participación de mercado. Por otro lado, también se relaciona de forma metodológica porque, del modo en cómo se plantea esta investigación,

proporcionará referencias para otros investigadores u organizaciones del mismo campo (Baskerville, Kaul y Storey, 2015, pp. 4 – 8).

A continuación, se definirán las bases teóricas con respecto al planeamiento estratégico: “La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en las correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p.49). El pensamiento estratégico es la base de la toma de decisiones estratégicas. El plan estratégico constituye una herramienta que recoge las determinaciones estratégicas que la empresa utiliza hoy como precedente de lo que hará en el próximo período para convertirse en una entidad competidora que atienda sus diferentes intereses (Sainz de Vicuña, 2017).

El proceso estratégico se define como “Un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida” (D’Alessio, 2015, p.10). Así mismo, menciona que, se divide en tres etapas: formulación, implementación y evaluación (Anexo Figura B1).

En la primera fase se debe establecer la visión y misión de la institución, luego se deben expresar los valores y el código de ética de la misma, luego se deben evaluar los factores externos e internos que afectan a la empresa, luego se debe analizar el sector industrial y los competidores de su sector, para luego establecer y seleccionar las estrategias específicas y finalmente determinar las metas estratégicas a largo plazo. La etapa de implementación, coordinará y organizará las estrategias externas e internas seleccionadas. Finalmente, la etapa de evaluación, consiste en la disposición de las labores de supervisión y los arreglos al plan expuesto, cerrando grietas descubiertas entre lo propuesto y lo ejecutado (Teixeira y Canciglieri, 2019, pp. 1421–1431). Todas estas etapas contribuyen y están influenciadas por los elementos de la estructura organizacional (Neis, Fernandes y Maccari, 2017, pp. 484–485).

En la etapa de formulación, la visión hace referencia a lo que una entidad desea en el futuro en base a una precisa evaluación de la situación actual y futura de la organización, la cual debe ser: simple, clara y comprensible, ambiciosa, convincente, y realista. La misión es una parte importante del plan estratégico porque juega un papel en el establecimiento de las metas que se utilizarán como directrices de la empresa. La misión debe: ser clara, definir qué es la organización, cómo espera servir a la comunidad, tener un alcance amplio para

poder llevar a cabo un desarrollo creativo y diferenciar a la propia empresa de otras empresas (D'Alessio, 2015, pp.59-64).

En la evaluación externa, se identifica el dominio del entorno de la empresa y se evalúan sus sectores globales: El análisis PESTEC ayuda a evaluar los factores externos a través de un enfoque integral y sistemático, analizando las fuerzas: políticas, están asociadas a los procesos que suceden en torno a la organización; económicas, determinan las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión; sociales, incluye los valores, creencias y estilos de vida desplegados desde las condiciones culturales, religiosas, sociales, étnicas y demográficas que rodean a la entidad; tecnológicas, desarrolla la difusión del conocimiento basado en los cambios y el progreso tecnológico; ecológicas, se refiere a las responsabilidades recientes de la empresa en asuntos ambientales; y competitivas, reúnen información sobre la tendencia general de la competencia (D'Alessio, 2013, pp.111–117). La aplicación de esta matriz se puede observar en el artículo científico de Avendaño, Patiño y Aguilar (2017, p.83).

La matriz EFE (Anexo Tabla A4) permite evaluar de manera cuantitativa la información captada en el análisis PESTEC; teniendo como finalidad elaborar una lista de oportunidades que favorezcan a la organización y evitar las amenazas. La MPC (Anexo Tabla A5) se basa en ponderaciones y puntuaciones internas y externas, que pueden calificar a las fortalezas y debilidades, la puntuación más alta es de 4 que se refiere a la principal fortaleza, 3 a la fortaleza menor, 2 a la menor debilidad y 1 a la principal debilidad (David, 2013, p.80-85).

Para la evaluación interna, previamente se hace un análisis interno llamado AMOFHIT que detalla las siguientes áreas: administración, aborda los aspectos operacionales y estratégicos; marketing, se enfoca en la satisfacción y lealtad del consumidor a través de los bienes y servicios que brinda la institución; operaciones, responsable de realizar el proceso de producción de bienes y servicios; finanzas, responsable de la obtención de los recursos financieros logrando el trabajo sostenido de la organización; RR.HH, constituye en evaluar las competencias del personal; sistema de información/ comunicaciones, es un sistema basado en la toma de decisiones gerenciales mediante la realización del proceso de producción que cumple con los objetivos de marketing, recursos financieros e integración de clientes y proveedores; y tecnología & desarrollo, está relacionado con lograr el

desarrollo de nuevos productos, mejorar la calidad del producto y mejorar el proceso de producción de bienes y/o servicios (David, 2013, pp.100-119).

Después se establece la matriz EFI (Anexo Tabla A6), la cual permite identificar las relaciones entre las áreas; teniendo como finalidad reducir las fortalezas y debilidades principales del negocio para su posterior evaluación (David, 2013, p.122).

Asimismo, se fijan los OLP, estos conducen a la visión definida; es decir, hacer realidad los intereses de la empresa. La organización, los productos de la misma y la industria organizarán el calendario para estos objetivos y sus estrategias; además deberá estar asociado con la visión (Ojha, Pastel y Sridharan, 2019, p.301).

Para la formulación y elección de estrategias tenemos las siguientes matrices:

Espinosa (2013) en su blog de marketing abrevia la descripción de la matriz FODA (Anexo Tabla A7), diciendo que esta nos hace conscientes del estado actual de la organización y su objetivo principal es obtener un diagnóstico claro para tomar decisiones estratégicas adecuadas. Esta matriz nos permite identificar el factor externo e interno; donde el primer factor cuenta con las oportunidades, este representa los factores positivos que la empresa debe aprovechar al máximo, y las amenazas afectan la perduración de la empresa en el mercado, si la descubrimos a tiempo podemos convertirla en una oportunidad o evitarla, en cualquier caso. El segundo factor, aquí tenemos a las fortalezas que la empresa puede utilizar para aprovechar las oportunidades y obtener ventaja competitiva, así mismo nos dice que las debilidades son los puntos clave que la empresa carece. El desarrollo, de lo dicho anteriormente, se puede observar en los artículos científicos de Krieger (2014, pp.5-7) y de Quintero, López y Rivero (2015, p.163).

La matriz PEYEA (Anexo Figura B2) tiene dos ejes, dimensiones internas y externas, el primero está relacionada con la fortaleza financiera y la ventaja competitiva; el segundo, con la estabilidad del entorno y fortaleza de la industria. Estos cuatro factores determinarán la posición estratégica general de la empresa, dándonos a conocer si se utilizarán estrategias de tipo agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (David, 2013, pp.178-179). La aplicación de esta matriz se puede observar en el artículo científico de Li y Qiao (2017, pp.70 – 72).

La matriz BCG (Anexo Figura B3) es dividida, por los ejes de crecimiento de mercado y la participación en el mercado, en cuatro celdas: interrogante, estrella, vaca de efectivo y

perro. La primera celda indica que la empresa debería participar en un mercado de alto crecimiento, pero su participación de mercado es de bajo crecimiento, la segunda celda nos dice que los líderes de mercados están con un alto crecimiento rentable para la empresa, la tercera celda nos dice la cantidad de ganancia generado por la entidad y el bajo crecimiento del mercado, la cuarta celda nos dice que se generan pocas ganancias o incluso pérdidas de estas; para evitar esto, es necesario eliminarlos o reorganizarlos (Abell, 2014, pp.11 – 13).

El artículo de Schoemaker (2018, p.9) y la revista CEE (2014, pp.5-6) expresan que la matriz I – E (Anexo Figura B4) está dividida en nueve cuadrantes, es parecida a la BCG puesto que las dos reciben el nombre de “matrices cartera”. Los cuadrantes I, II y IV representan crecimiento y establecimiento, si la empresa se encuentra en alguno de estos, se adoptará estrategias de intensificación y de integración; si la empresa está ubicada en el cuadrante III, V o VII significa conservar y mantener, aquí se aplicarían estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado, y si la organización se sitúa en el cuadrante VI, VIII o IX se deberá realizar cosecha o desinversión, donde se aplicarán estrategias de reducción de gastos y desinversión. Las organizaciones exitosas serán aquellas que se ubiquen en el primer cuadrante o en alrededores.

La matriz de GE (Anexo Figura B5) sirve para formular estrategias alternativas de la empresa, consta de dos ejes: posición competitiva y crecimiento del mercado, formando cuatro cuadrantes (I, II, III y IV). Las empresas del primer cuadrante se encuentran en una posición estratégica superior, por lo que las estrategias que deben concentrarse y aplicarse en la empresa están relacionadas con el mercado y los productos que ofrece (David, 2013, pp.189-190).

La matriz de DE (Anexo Tabla A8) agrupa las estrategias de las cinco matrices anteriores; con la finalidad de conservar a aquellas con mayor número de repeticiones. Según la relevancia de lograr los OLP, se conservarán algunas estrategias con menos reiteraciones. (Sablón, 2017, pp. 335–338).

Por último, todas las estrategias retenidas pasarán a la matriz CPE (Anexo Tabla A9), donde en cuanto a su atracción vinculados a los factores claves serán calificadas. Una ventaja de la matriz es que se integran los factores internos y externos a las estrategias, reduciendo la tendencia a ponderar o rechazar inadecuadamente algunos factores clave,

también resalta la significación de las relaciones que perjudican las decisiones estratégicas (Miranda, 2016, p. 620).

La Matriz de prueba de estrategias (Anexo Tabla A10) analiza las estrategias finales a base de 4 principios: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. El primero dice que no debe haber metas ni políticas inconsistentes o contradictorias; el segundo, que deben influirse entre sí y tener el mismo propósito; el tercero, que las estrategias se puedan realizar, y el cuarto dice que estas estrategias deben ser mejor que las del competidor (D'Alessio, 2015, pp.353 – 355).

En la Matriz de Ética, la auditoría ética examina que las estrategias estén relacionadas con aspectos éticos como son el derecho, la justicia y el utilitarismo (Alves, Martins y Trez, 2017, pp. 296 – 297). Después del empleo de las distintas matrices, en un cuadro de enfrentamiento (Anexo Tabla A11), es necesario comprobar qué objetivos alcanzarán las estrategias finalmente escogidas (Oro, 2017, pp.503 – 504).

Como parte de la etapa de implementación, Navas (2018, p.24) refleja en su artículo que es indispensable desarrollar planes de acción (Tabla A 12) para la empresa. También es necesario ya que así se podrá llevar una inspección de las estrategias a implementar (Diaz y Hernández, 2015, pp.12–13). Se debe tomar en cuenta principios y recomendaciones que respalden la decisión de implementar, sin descuidar algunos puntos cruciales para una aplicación exitosa (Giacomin, Forcellini y de Castro Fettermann, 2017, pp. 335 – 336).

En la etapa final de control y evaluación, si no se logran resultados y/o ocurren cambios internos y externos, se deben tomar acciones correctivas; de lo contrario, se puede seguir adelante. Correa y Silva (2014, pp.11–13) junto con Alvarado, Aguilar, Cabral y Alvarado (2013, p.391) expresan en sus artículos que el tablero de control es muy práctico para el propósito anteriormente mencionado, aunque a veces es erróneamente considerada como un instrumento del planeamiento estratégico. Así mismo, Pulpillo (2017) en su investigación manifiesta cómo elaborar y utilizar el BSC como una herramienta estratégica.

Esta herramienta está dividida en cuatro panoramas para ayudarnos a determinar nuevos procesos que ejecuten los objetivos de los accionistas y los clientes. También vincula el logro de las metas a largo plazo con las acciones diarias de la empresa basadas en el cumplimiento pasado a factores no financieros para realizar negocios en el futuro (Kaplan y Norton, 2009, pp. 24–27).

Las ventas son la columna vertebral de toda empresa, porque los ingresos que recibe le permiten realizar actividades programadas en otras áreas, porque una empresa sin dirección en venta suficientes no podría mantenerse por mucho tiempo (Artal, 2015, p.46).

El estado de ganancias o estado de ingresos, indica si la organización está generando ingresos o perdiendo dinero en un momento específico. La mayoría de las empresas proporcionan estos estados de resultados de manera trimestral y mensual, además de los anuales. Los ingresos totales se muestran aquí, los que significan las ventas brutas menos las ganancias por ventas y descuentos, y luego restar los ingresos totales del costo de los bienes para conseguir la ganancia bruta, y luego extraer los gastos operativos, administrativos y generales para así conseguir las utilidades antes del impuesto, y luego reducir el impuesto a la renta para obtener la utilidad neta (Park, 2009, pp.525-528).

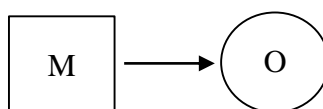
El problema encontrado dentro de la Investigación es: ¿Cuáles serían los lineamientos estratégicos del plan estratégico para la Institución Educación Particular “Jorge Chávez” en el año 2019? El objetivo general es elaborar un plan estratégico para la Institución Educativa Particular “Jorge Chávez”. Los objetivos específicos son: (i) Evaluar las ventas de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 de la I.E.P. Jorge Chávez. (ii) Realizar un diagnóstico situacional de la I.E.P. Jorge Chávez a través de un análisis externo e interno, formular y seleccionar las estrategias de la empresa. (iii) Elaborar el plan de acción del plan estratégico.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de investigación

Es de tipo Aplicado, ya que se utiliza los conocimientos teóricos del planeamiento estratégico para aportar solución a la problemática de la institución. Al mismo tiempo es no experimental, puesto que no modifica los factores que intervienen en la presente investigación. Transversal, porque la información es percibida una sola vez y seguidamente se procede a hacer su análisis y/o descripción. (Díaz y Calzadilla, 2016, pp .4-6)

El diseño de investigación a aplicar es descriptivo, puesto que trabajaremos solo con una muestra describiendo las etapas del proceso estratégico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp. 154-157)



M: Muestra que se utilizará.

O: Diseño de un plan estratégico para la I.E.P. Jorge Chávez.

2.2 Operacionalización de variables

El plan estratégico es la herramienta que recoge las decisiones estratégicas actuales de la empresa como un precedente a lo que realizará en los próximos periodos, para que la empresa pueda conseguir sus objetivos (Sainz de Vicuña, 2017, p.39).

Tabla 1: Operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| PLAN ESTRATÉGICO | Es la herramienta que recoge las decisiones estratégicas actuales de la empresa como un precedente a lo que realizará en los próximos periodos, para que la empresa pueda conseguir sus objetivos (Sainz de Vicuña, 2017, p.39) | Direccionamiento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> ○ Visión ○ Misión ○ Valores ○ Código de Ética | Nominal |
| | | Análisis PESTEC | <ul style="list-style-type: none"> ○ Política, gubernamental, y legal (P) ○ Económica y financiera (E) ○ Social, cultura, y demográfica (S) ○ Tecnología (T) ○ Ecológica y ambiental (E) ○ Fuerzas Competitivas (C) | Nominal |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| P L A N E S T R T É G I C O | <p>Es la herramienta que recoge las decisiones estratégicas actuales de la empresa como un precedente a lo que realizará en los próximos periodos, para que la empresa pueda conseguir sus objetivos (Sainz de Vicuña, 2017, p.39)</p> | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal | Ordinal |
| | | Matriz de Perfil Competitivo (MPC) | 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor | Ordinal |
| | | Análisis AMOFHIT | <ul style="list-style-type: none"> ○ Administración / gerencia ○ Marketing ○ Operaciones / Producción ○ Finanzas ○ Recursos Humanos ○ Informática y comunicaciones ○ Tecnología/investigación y desarrollo | Nominal |
| | | Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor | Ordinal |
| | | Matriz FODA | <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategias FO ○ Estrategias DO ○ Estrategias FA ○ Estrategias DA | Nominal |
| | | Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Agresivo ○ Conservador ○ Defensivo ○ Competitivo | Nominal |
| | | Matriz del Boston Consulting Group (BCG) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Signos de interrogación ○ Estrellas ○ Vacas lecheras ○ Perros | Nominal |
| | | Matriz Interna Externa (IE) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuadrante I, II, IV. (primera región) ○ Cuadrante III, V, VII. (segunda región) ○ Cuadrante VI, VII, IX. (tercera región) | Nominal |
| | | Matriz de la Gran Estrategia (MGE) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuadrante I ○ Cuadrante II ○ Cuadrante III ○ Cuadrante IV | Nominal |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| P L A N E S T R T É G I C O | Es la herramienta que recoge las decisiones estratégicas actuales de la empresa como un precedente a lo que realizará en los próximos periodos, para que la empresa pueda conseguir sus objetivos (Sainz de Vicuña, 2017, p.39) | Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | <ul style="list-style-type: none"> ○ M. FODA ○ M. PEYEA ○ M. BCG ○ M. IE ○ M. GE | Nominal |
| | | Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) | <ul style="list-style-type: none"> 4. Muy atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo | Ordinal |
| | | Matriz de Rumelt (MR) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Consistencia ○ Consonancia ○ Ventaja ○ Factibilidad | Nominal |
| | | Matriz de Ética (ME) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Derechos ○ Justicia ○ Utilitarismo | Nominal |
| | | Balanced Scorecard (BSC) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Financiera ○ Clientes ○ Procesos internos ○ Aprendizaje | Ordinal |

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Población y muestra

La población estará formada por la Institución Educativa Particular “Jorge Chávez”. Por conveniencia, nuestra muestra serán todos los procesos estratégicos de la institución, ya que de aquí obtendremos toda la información para el desenvolvimiento de la presente investigación.

2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para poder realizar los objetivos específicos, se aplicó las técnicas y herramientas que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Técnicas e Instrumentos

| OBJETIVO | TÉCNICA | INSTRUMENTO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Evaluar las ventas de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 de la I.E.P. “Jorge Chávez”. | Recolección de datos y documentación contable | Ficha documental |
| Realizar un diagnóstico situacional de la I.E.P. Jorge Chávez a través de un análisis externo e interno. | Entrevista | Guía de entrevista |
| Formular y seleccionar las estrategias de la empresa. | Revisión documental. Matrices del P.E. | Ficha documental, bibliográfica y de registro |
| Elaborar el plan de acción del plan estratégico. | Recolección de documentos | Ficha bibliográfica |

Fuente: Elaboración Propia

Los instrumentos utilizados en esta investigación no han pasado por un análisis de confiabilidad ya que han sido validados a través de juicios de expertos, además, se utilizaron matrices ya establecidas por la comunidad académica.

2.5 Procedimiento

Para evaluar las ventas de los años 2015, 2016, 2017 y 2018, se recurrió recolectar datos de la documentación contable de la institución para su posterior análisis. La recopilación de estos datos se dio a través de la información financiera de la I.E.P. “Jorge Chávez”. (Ver Anexo Tabla A 3).

Para el segundo objetivo específico, como instrumento se optó por la entrevista guiada como instrumento, inicialmente debemos plantear la visión, misión, valores y código de ética de la entidad educativa, luego se realizará el análisis externo, análisis de los competidores e análisis interno acorde a las interrogantes fijadas (Ver Anexo Instrumento C1, C2, C3 y C4). Cada uno estos análisis, pertenecen a la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, siendo validados por expertos (Ver Anexo Instrumento C5) y relacionados con el análisis PESTEC, el análisis AMOFHIT y la matriz EFE, MPC y matriz EFI.

Para el tercer objetivo específico, se empleará las siguientes matrices: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE, matriz GE, matriz DE, matriz CPE, MR y ME. Se registrará cada resultado en sus respectivos formatos, analizándolas cuantitativa y cualitativamente para de esa forma poder seleccionar las estrategias imprescindibles para lograr los objetivos de la institución.

Para elaborar el plan de acción en la I.E.P. Jorge Chávez, se recurrió al análisis de las estrategias ya definidas; desarrollar este plan es necesario para las funciones de la empresa.

2.6 Método de análisis de datos

A nivel descriptivo, los datos serán tabulados en cuadros, tablas de resultados y en las matrices respectivas del planeamiento estratégico. Examinando sus ponderaciones según su escala de datos.

No se realizará un análisis a nivel inferencial, debido a la inexistencia de una hipótesis ya que la presente investigación es no experimental.

2.7 Aspectos éticos

Los investigadores se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual, asegurar la veracidad de los datos descritos; y en las herramientas a utilizar, solo ocupará datos autorizados por la empresa.

III. RESULTADOS

Primer Objetivo: Evaluar las ventas de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 de la I.E.P. Jorge Chávez.

Para realizar un diagnóstico cuantitativo de la institución, se le solicitó al área de contabilidad el estado de ganancias y pérdidas de los últimos cuatro años, y así poder evaluar el nivel ventas: (Ver Anexo Tabla A3)

| Años | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | S/150,000.00 | S/185,000.00 | S/205,000.00 | S/192,000.00 |
| Nivel de Ventas | 23% | 11% | | -6% |

En el cuadro resumen del nivel de ventas, se observa una disminución del porcentaje de aumento con respecto al año escolar 2015 al 2017; es decir de 23% a 11%, y en el periodo 2017-2018, un descenso de 6% (-6%).

Segundo Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la I.E.P. Jorge Chávez a través de un análisis externo e interno.

Para esta metodología guiada al enfoque BSC, primero se planteó la visión, misión, valores y código de ética de la institución. Luego se definió los objetivos y metas orientadas adecuadamente desde las perspectivas del BSC, evitando así la reprocesamiento de estrategias innecesarias. Posteriormente se realizó un análisis externo e interno de la institución en función a los objetivos predefinidos.

Luego de la entrevista dirigida a el Lic. Carlos Fidel Flores Paredes, sub-director, en base a la bibliografía de David (2013), se a podido definir una nueva visión aprobada por la institución (Ver Anexo Documento D1); además de la misión, valores y el código de ética (Ver Anexo Documento D2). Para así, establecer 13 objetivos predefinidos según las 4 perspectivas del BSC con sus respectivas metas (Ver Anexo Tabla A13), de ser necesario más adelante se puede redefinir algún objetivo que no encuadre.

En el análisis externo - PESTEC (Ver Anexo Tabla A14) se observó que:

La institución educativa se encuentra ubicada estratégicamente, además cuenta con la permanencia de un comité de serenazgo por la zona y existe la facilidad de inducir en el cuidado ambiental. Por otro lado, los factores a saber enfrentar es el aumento del salario a los docentes por parte del gobierno, la desintegración y violencia familiar, y los clientes propensos a cambiarse de institución. De esto se pudo identificar las oportunidades y amenazas de la institución, mostradas en la matriz EFE (Ver Anexo Tabla A16), la cual

obtuvo un valor total de 3.09, esto señala que se realiza un adecuado uso de las oportunidades, y se tiene un buen manejo de las amenazas.

En cuanto a la matriz de perfil competitivo (Ver Anexo Tabla A17) se debería reforzar las capacitaciones a la plana docente de la institución como también la adecuada implementación de una tecnología moderna. Aprovechar la fidelización de los clientes, los precios accesibles que brinda y también el nivel de enseñanzas.

En el análisis interno - AMOFHIT (Ver Anexo Tabla A15) se observó que:

Los órganos directivos no cuentan con los conocimientos necesarios para el direccionamiento estratégico de la empresa debido a la falta de capacitación, a la inexistencia de estrategias administrativas y de publicidad, además de tener un déficit en tecnología. Por otro lado, la institución cuenta con una buena infraestructura y existe un buen clima laboral llevando al cumplimiento responsable de las funciones de cada empleador. De esto se pudo identificar las fortalezas y debilidades de la institución mostradas en la matriz EFI (Ver Anexo Tabla A18), la cual obtuvo un valor total de 2.36, debido a que la ponderación de las fortalezas es mayor que las debilidades de la institución, teniendo en cuenta que algunos valores pueden ser mejorados para así poder competir exitosamente en el sector educativo.

Tercer Objetivo: Formular y seleccionar las estrategias de la empresa.

Con la información obtenida en los anteriores análisis se puede elaborar primero la matriz FODA (Ver Anexo Tabla A19) la cual contiene 16 estrategias. Luego, con la calificación de factores de la matriz PEYEA (Ver Anexo Tabla A20) se determinó que la institución se encuentra en una posición estratégica competitiva (Ver Anexo Figura B6), lo que indica una aceptable fortaleza de la industria y una pobre estabilidad en el entorno. Se debe desarrollar estrategias de integración e intensivas.

Después se llenaron los datos en la tabla de división de la matriz BCG (Ver Anexo Tabla A21) para poder graficar en la matriz, donde se ve que la institución se encuentra en el tercer cuadrante (Ver Anexo Figura B7), esto nos indica que se tiene una aceptable participación relativa en el mercado, pero compite en una industria cuyas ventas bajan, para la cual se debe desarrollar estrategias de desarrollo de producto.

Posteriormente se llenan los datos en la tabla de división de la matriz MIE (Ver Anexo Tabla A22) para poder obtener su gráfico; la institución se ubica en el IV cuadrante que

pertenece a la primera región (Ver Anexo Figura B8) donde se sugiere invertir para crecer; en otras palabras, se debe desarrollar estrategias intensivas y de integración.

Más adelante se establece la matriz GE (Ver Anexo Figura B9) señalando que se tiene una fuerte posición competitiva y se compite con un mercado de crecimiento rápido; se debe desarrollar estrategias de desarrollo de producto, penetración y desarrollo de mercado. En seguida se realiza la Matriz de Decisión Estratégica (Ver Anexo Tabla A23) en la cual se retienen las 16 estrategias específicas planteadas ya que su puntuación de criterio es mayor a 3. Para determinar el atractivo relativo de las estrategias obtenidas con relación a los factores críticos de éxito externos e internos, se elabora la matriz CPE (Ver Anexo Tabla A24) donde se aceptan las 16 estrategias ya que tienen una puntuación mayor a 5.

Finalmente, las estrategias pasan por dos últimos filtros: la matriz de Rumelt (Ver Anexo Tabla A25) en donde las 16 estrategias son aceptadas por consistencia, consonancia, factibilidad y ventajas, y la matriz de Ética (Ver Anexo Tabla A26) donde ninguna de las 16 estrategias es descartada ya que no viola ningún aspecto relacionado a la justicia y a los derechos.

Antes de constatar qué objetivos a largo plazo alcanzarán las estrategias retenidas; se analizó los objetivos predefinidos anteriormente, donde se redefinió el objetivo número ocho (Ver Anexo Tabla A27) y posterior a esto se elaboró el respectivo Mapa Estratégico (Ver Anexo Figura B10) donde se muestra la relación entre cada objetivo. Después de esto, recién se hizo el cuadro de enfrentamiento entre estrategias y OLP (Ver Anexo Tabla A28).

Cuarto Objetivo: Elaborar el plan de acción del plan estratégico.

Una vez concluido del proceso de formulación y selección de estrategias, el siguiente paso es ponerlos en marcha; aquí se diseñó un plan de acción para los próximos cinco años (Ver Anexo Tabla A29), en el cual se observa los OLP con sus respectivos indicadores, estrategias y metas a lograr. Además, se elaboró un presupuesto de la implementación por estrategia, este tiene como subtotal la cantidad de S/10,150.00 (Ver Anexo Tabla A30).

IV. DISCUSIÓN

Para determinar el nivel de ventas, se le pidió al área de contabilidad el estado de ganancias y pérdidas del periodo 2015-2018, donde se observó un decremento. A diferencia de la investigación de Chávez (2018), que analizó a la organización en un enfoque cualitativo, utilizando matrices como MEFE y MEFI; cabe destacar que ambos procedimientos son correctos, pero para un mejor análisis en cualquier empresa es más adecuado realizar un análisis cuantitativo, ya que así se puede observar en qué estado financiero se encuentra la misma. Además, esta investigación tuvo un enfoque basado en el Balance Score Card, donde desde un inicio se pudo orientar adecuadamente los objetivos para un mejor procedimiento de las estrategias, a comparación de la investigación de Benites (2015) que tuvo un básico planteamiento de objetivos, limitando el mejor desarrollo de la organización. Por lo tanto, se concuerda con la base teórica de Kaplan y Norton (2009) junto al artículo científico de Pulpillo (2017), en que el BSC es una herramienta muy práctica para alinear los objetivos de manera apropiada y así poder alcanzar los resultados financieros proyectados.

Para formular y seleccionar estrategias de la empresa se han utilizado las distintas matrices del proceso estratégico donde se seleccionaron las estrategias indispensables para cumplir con los objetivos de la empresa, en comparación con el artículo científico de Ojeda (2013) y con la investigación de Rivadeneira (2013), donde para seleccionar las estrategias solo utilizaron la herramienta FODA, lo cual no brinda una mejor observación y análisis para la elaboración del plan estratégico, concordando así con la el bibliografía de David (2013).

Se elaboró el plan de acción para lograr los objetivos y metas del plan estratégico, así como también en la investigación de Fernández y Polar (2017) donde utilizaron el mismo procedimiento, lo que corrobora que un plan de acción bien redirigido ayuda a controlar y evaluar eficazmente los objetivos planteados. Por lo otro lado, en la investigación titulada de Ramirez y Huamán (2017), no realizan un plan de acción, por lo tanto, esta no podrá medir cuantitativamente sus objetivos trazados. Correspondiendo teóricamente con Navas (2018) en que es indispensable desarrollar planes de acción.

V. CONCLUSIONES

1. Se observó en el estado de ganancias y pérdidas del periodo 2015-2017 de la I.E.P. “Jorge Chávez”, que las ventas siguieron aumentando, pero no de manera constante (23%, 11%), mientras que en el último periodo 2017-2018, las ventas disminuyeron considerablemente (-6%).
2. Se contempló que la institución educativa de manera externa está ubicada estratégicamente, estando situada alrededor de la plaza de armas, además cuenta con puntos ecológicos y con la facilidad de préstamos; gracias a su ubicación y a la experiencia necesaria en el rubro educativo, la institución se encuentra dentro de los cuatro colegios líderes de la localidad, no obstante, carece de servicios destinados a una mejor atención al cliente y pocas veces cumplen con sus objetivos trazados. De manera interna, la institución educativa cuenta con un buen clima laboral y una amplia infraestructura, sin embargo, no cuentan con una estrategia administrativa clara ni con una estrategia publicitaria definida.
3. Luego de elaborar las distintas matrices del planeamiento estratégico, se obtuvo 16 estrategias (intensivas y de integración) debidamente evaluadas, las cuales están enfocadas a cumplir los objetivos a largo plazo (5 años) que tiene la institución.
4. Las estrategias están ordenadas y enlazadas respectivamente con cada objetivo, como se muestra en el plan de acción, logrando así el futuro crecimiento financiero de la I.E.P. “Jorge Chávez”. Por último, se elaboró un presupuesto de la implementación de dicho plan, al cual se le calculó un subtotal de S/. 10,150.00 soles durante los próximos cinco años.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la institución educativa pueda implementar el plan estratégico para así competir constantemente en el mercado.

Se recomienda que las estrategias planteadas deben ser aplicadas de manera efectiva y consciente para un mejor resultado a nivel financiero y así incrementar su participación en el mercado.

Se recomienda a futuros investigadores que, para poder medir la aplicación de un plan estratégico con respecto a las ventas, en el sector educativo, se debe realizar la investigación tomando en cuenta el inicio del ciclo académico.

Se recomienda realizar un análisis económico para así complementar el plan estratégico, y de esta manera poder observar la factibilidad del mismo.

REFERENCIAS

ABELL, Derek. The past, present, and future of strategy: broadening challenges; advancing insight. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*. [en línea]. vol. 13, n.º 3, Julio – Septiembre 2014. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331232580002>

E-ISSN: 2176-0756

ALVARADO, Luis Felipe [et al]. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica basado en el Balance Scorecard: El caso de la Antonio Narro. *Revista Mexicana de Agronegocios*. [en línea]. vol. 32, Enero – Junio 2013. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584019>

ISSN: 1405-9282

ALVES DE LIMA, Geovana, MARTINS, Vanessa y TREZ, Guilherme. The Future of Research in Strategy Implementation in the BRICS Context. *BBR - Brazilian Business Review*. [en línea]. vol.14, n.º3, Mayo – Junio 2017. [Fecha consulta: 15 de junio de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123050604002>

ISSN: 1808-2386.

ARTAL CASTELLS, Manuel. Dirección de ventas Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. 13º ed. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2015. pp. 540.

ISBN: 978-84-15986-76-8.

AVENDAÑO, William, PATIÑO, Carlos y AGUILAR, Daniel. New approaches to planning and development: the case of Gramalote, Norte de Santander, Colombia. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*. [en línea]. vol. 33, n.º 58, Mayo – Agosto 2017. [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019]

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225056947007>

ISSN: 0120-4645

BARREDA, Horacio. Planeamiento Estratégico en Universidades de América Latina. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. [en línea], vol. 9, n.º 1, Enero 2016, [Fecha de consulta: 16 de mayo de 2019]

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197014>

E-ISSN: 1983-4535

BASKERVILLE, Richard L., KAUL, Mala y STOREY, Veda C. Genres of Inquiry in Design-Science Research: Justification and Evaluation of Knowledge Production. *MIS Quarterly*. vol. 39. n.º 3, 2015. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2019].

Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/490e/179a026c909a4f52dcc129f0c1808b6c8a19.pdf>

BENITES, Frank Alex. Plan Estratégico y la cultura organizacional de la empresa de "Diplomado Gestión Empresarial y Académica" Provincia de Trujillo. Tesis (Magíster en Economía). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, 2015. 104 pp.

CEE Centro de estudios educativos. Evaluación externa e interna. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. [en línea]. vol. 44, nº 3, 2014. [Fecha de consulta: 6 de Noviembre de 2019].

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27032150001>

ISSN: 0185-1284.

CHÁVEZ, Zuli Magali. Plan Estratégico para la constructora contadores e ingenieros asociados SRL en la provincia de cutervo 2018-2022. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2018. 96 pp.

CORREA, Ricardo y SILVA, Viviani. Strategic planning in brazilian small-scale municipalities: is the balanced scorecard a feasible tool?. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*. [en línea]. vol. 7, n.º1, Marzo 2014. [Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273431082002>

E-ISSN: 1983-4659

CUYA, Delia Elizabeth. El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. Tesis (Magíster en Ciencias de la Comunicación). Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2015. 106 pp.

D´ALESSIO, Fernando A. El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. 3ªed. Lima: Pearson Educación, 2015. 824 pp.

ISBN: 978-612-4149-35-1.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14ªed. México: Pearson Educación, 2013. 400 pp.

ISBN: 978-607-32-1576-3

DÍAZ, Aura Yolanda y HERNÁNDEZ, Sandra Mariluz. Análisis del Plan de Acción del humedal Torca, con base en la evaluación ambiental estratégica. *Facultad de Ingeniería*. [en línea]. vol. 24, n° 38, Enero - Junio 2015. [Fecha de consulta: 27 de Junio 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413940775001>

ISSN: 0121-1129

DÍAZ, Víctor Patricio y CALZADILLA, Aracelis. Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*. [en línea]. vol.14, n° 01, Febrero 2016. [Fecha de consulta: 27 de Noviembre 2019].

Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/xml/562/56243931011/html/index.html>

ISSN: 1692-7273

ESPINOSA, Roberto. 2013. Welcome to the new Marketing. [en línea] 29 de Julio de 2013.

Disponible en <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

FERNÁNDEZ, Alejandro Daniel y POLAR, José Carlos. Plan Estratégico para la Empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017. Tesis (Licenciado en Administración de Negocios). Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2017. 183 pp.

GIACOMIN, Marcio Luiz, FORCELLINI, Fernando Antonio y DE CASTRO FETTERMANN, Diego. Principles and recommendations for implementation of design methods in the product development process of companies. *Acta Scientiarum Technology*. [en línea]. vol. 39, n° 3, Julio – Septiembre 2017.[Fecha de consulta: 13 de Agosto de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=303252892010>

ISSN: 1806-2563

GLOBAL Education Monitoring Report team. Education for people and planet: creating sustainable futures for all, *Global education monitoring report*. Francia: UNESCO, 2016.

Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245752>

ISBN: 978-92-3-100167-3.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la Investigación. 6° ed. México: MCGRAW-HILL Education, 2014. 632 pp. ISBN: 978-1-4562-2396-0.

JORGE, Vânia, HASHIMOTO, Marcos y AMARAL, Derly. Entrepreneurs self-perception of planning skills: evidences from brazilian entrepreneurs. *Revista Ibero Americana de Estratégica*. [en línea]. vol.13, n.º 4, Octubre – Diciembre 2014. [Fecha de consulta: 13 de Junio de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331237822009>

E-ISSN: 2176-0756

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. 3º ed. Barcelona: Gestión 2000, 2016. 384 pp.

ISBN: 9788498754261

KRIEGER, Mario. El Proceso de Investigación. Acción en el Desarrollo del Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas, su Aplicación al PEIP – Juntos 2020, De La Fce-Uner. *Ciencias Administrativas*. [en línea]. n.º 4, Julio – Diciembre 2014. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2019]

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651380002>

E-ISSN: 2314-3738

LI, Yinan y QIAO, Youming. On rank-critical matrix spaces. *Differential Geometry and its Applications*. [en línea]. vol. 55, Diciembre 2017. [Fecha de consulta: 3 de mayo de 2019]

Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926224517301080>

ISSN: 0926-2245

MINISTERIO de Educación. Unidad de Estadística. 2015. Disponible en: http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4709?fbclid=IwAR1EK6fKYEaIHfNeoWalgW9qEKB4kFpukxUkw_5EQI5bmi-THV19HqIrogc

MIRANDA, Bruno [et al]. Strategic planning of a small business through the importance-performance and criterion-process matrices. *Exacta*. [en línea]. vol.14, n.º 4, 2016. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2019].

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81049426006>

ISSN: 1678-5428

NAVAS, Blanca. Planeamiento estratégico local y evaluación del desarrollo urbano sostenible integrado en ciudades medias. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. [en línea]. n.º 20, Abril 2018. [Fecha de consulta: 17 de mayo de 2019]

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281557789010>

NEIS, Felype, FERNANDES, Maurício y MACCARI, Emerson. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *BBR - Brazilian Business Review*. [en línea]. vol.14, n° 5, Septiembre – Octubre 2017. [Fecha de consulta: 3 de Junio de 2019].

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123052461002>

ISSN: 1808-2386.

OJEDA, Mario Miguel. Planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*. [en línea]. n°16, Enero – Junio 2013. [Fecha de consulta: 3 de Diciembre de 2019].

Disponible en <http://cpue.uv.mx/index.php/cpue/article/view/203/356>

ISSN: 1870-5308

OJHA, Divesh, PASTEL, Pankaj C y SRIDHARAN, Sri V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*. [en línea]. Octubre 2019. [Fecha de consulta: 13 de Septiembre de 2019].

Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319303299>

ISSN: 0925-5273

ORO, Ieda y FACIN, Carlos. Interaction Between Strategy and Organizational Performance: The Influence of Family Management. *BBR - Brazilian Business Review*. [en línea]. vol. 14, n.º 5, Septiembre – Octubre 2017. [Fecha de consulta: 1 de junio de 2019].

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123052461003>

ISSN: 1808-2386.

PARK, Chan S. 2009. *Fundamentals of Engineering Economics*. 2º ed. Mexico: PRENTICE HALL INC, 2009. 656 pp. ISBN: 978-013-220-960-1.

PRIVATE education is booming in new markets and new forms. [en línea]. *The Economist*: Londres, 11 de Abril de 2019. [Fecha de consulta: 7 de Mayo del 2019]. Disponible en: <https://www.economist.com/special-report/2019/04/11/private-education-is-booming-in-new-markets-and-new-forms>

PULPILLO, Javier. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva. Tesis (Magíster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras). Barcelona: Universidad de Barcelona, 2017. 68pp.

QUINTERO, Jorge Luis, LÓPEZ, Eduardo Julio y RIVERO, Katia. Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur”. *Revista Universidad y Sociedad*. [en línea]. vol. 7, n.º 3, Septiembre – Diciembre 2015. [Fecha de consulta: 7 de Septiembre de 2019].

Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus23315.pdf>

ISSN: 2218-3620

RAMIREZ, Joshue Israel y HUAMAN, Victor Erick. Plan Estrategico del Área Logística de la Universidad Privada Antenor Orrego en el 2016. Tesis (Licenciado en Administración) Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, 2017. 115 pp.

RIVADENEIRA, Juan Carlos. Plan Estrategico para el colegio Nacional Mixto "Mariscal Sucre", Localizado en la cooperativa Juan Eulogio Paz y Miño, en Santo Domingo. Periodo 2013-2017. Tesis (Licenciatura en Ingeniería Industrial). Educador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013.

Disponible en https://issuu.com/pucesd/docs/plan_estrategico_juan_carlos_rivade

SABLÓN, Nayfe [et al]. Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro. *Ingeniería Industrial*. [en línea]. vol. 38, n.º 3, Septiembre – Diciembre 2017. [Fecha de consulta: 16 de mayo de 2019]

Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360453131010>

ISSN: 0258-5960

SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan estratégico en la práctica. 5º ed. Madrid: ESIC Editorial, 2017. 366 pp. ISBN: 978-84-17129-12-5.

SCHOEMAKER, Paul y DAY, George. Strategic Actions in the Face of Uncertainty. *Reamark Revista brasileira de marketing*. [en línea]. vol. 17, n.º 5, Agosto 2018. [Fecha de consulta: 3 de junio del 2019].

Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471759753006>

ISSN: 2177-5184

TEIXEIRA, Grazielle y CANGIOLIERI, Osiris. How to make strategic planning for corporate sustainability?. *Journal of Cleaner Production*. [en línea]. vol. 230, Septiembre 2019. [Fecha de consulta: 13 de Septiembre del 2019].

Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619315793>

ISSN: 0959-6526

VILLALOBOS, María R. ¿Cuál es la situación de los colegios privados en el Perú?. [en línea]. *El Comercio*: Perú. 05 de Febrero de 2017. [Fecha de consulta: 27 de Abril del 2019]. Disponible en <https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-colegios-privados-peru-162820-noticia/?ref=ecr>

ANEXOS

A. Anexos de Tablas

Tabla A 3: Estado de Ganancias y Pérdidas 2015-2018

| ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (expresado en nuevos soles sin céntimos) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS BRUTAS | S/.150,000.00 | S/.185,000.00 | S/.205,000.00 | S/.192,000.00 |
| DESCUENTOS REBAJAS Y BONIF. CONCEDIDOS | S/.0.00 | S/.0.00 | S/.0.00 | |
| VENTAS NETAS | S/.150,000.00 | S/.185,000.00 | S/.205,000.00 | S/.192,000.00 |
| COSTO DE VENTAS | S/.74,500.00 | S/.108,000.00 | S/.118,000.00 | S/.110,000.00 |
| UTILIDAD BRUTA | <u>S/.75,500.00</u> | <u>S/.77,000.00</u> | <u>S/.87,000.00</u> | <u>S/.82,000.00</u> |
| GASTOS DE OPERACIÓN | S/.60,500.00 | S/.70,200.00 | S/.71,500.00 | S/.78,000.00 |
| GASTOS ADMINISTRACION 0% S/.35,500 | | | | |
| GASTOS DE VENTAS 0% S/.25,000 | | | | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | <u>S/.15,000.00</u> | <u>S/.6,800.00</u> | <u>S/.15,500.00</u> | <u>S/.4,000.00</u> |
| GASTOS FINANCIEROS | S/.320.00 | S/.250.00 | S/.380.00 | S/.565.00 |
| INGRESOS FINANCIEROS | S/.0.00 | | | |
| OTROS INGRESOS DE GESTION | S/.0.00 | | | |
| UTILIDAD / PERDIDA ANTES DEL IMPUESTO | <u>S/.14,680.00</u> | <u>S/.6,550.00</u> | <u>S/.15,120.00</u> | <u>S/.3,435.00</u> |
| ADICIONES | | | | |
| IMPUESTO A AL RENTA 28% S/.4,110.40 28% | S/.4,110.40 | S/.0.00 | S/.4,460.40 | S/.0.00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | <u>S/.10,569.60</u> | <u>S/.6,550.00</u> | <u>S/.10,659.60</u> | <u>S/.3,435.00</u> |

Fuente: Área de contabilidad de la I.E.P. "Jorge Chávez"

Tabla A 4: Formato de MEFE

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| Oportunidades | | | |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| 4.- | | | |
| 5.- | | | |
| 6.- | | | |
| 7.- | | | |
| Amenazas | | | |
| 1.- | | | |
| 2.- | | | |
| 3.- | | | |
| 4.- | | | |
| 5.- | | | |
| 6.- | | | |
| Valor: | 4. Responde muy bien | 2. Responde promedio | 1.00 |
| | 3. Responde bien | 1. Responde mal | |

Fuente:(D'Alessio, 2008)

Tabla A 5: Formato de MPC

| FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | La Organización | | | Competidor A | | Competidor B | | Competidor C | |
| | PESO | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN |
| 1. | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | |
| Total | 1.00 | | | | | | | | |
| Valor: | 4. Fortaleza mayor | 2. Debilidad menor | | | | | | | |
| | 3. Fortaleza menor | 1. Debilidad mayor | | | | | | | |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 6: Formato de MEFI

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| Fortalezas | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Debilidades | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Valor: | 4. Fortaleza mayor | 2. Debilidad menor | 1.00 |
| | 3. Fortaleza menor | 1. Debilidad mayor | |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 7: Formato de la Matriz FODA

| VISIÓN - MISIÓN - VALORES | | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis interno | FORTALEZAS-F Liste las fortalezas | DEBILIDADES-D Liste las debilidades |
| Análisis externo | 1. 2. 3. 4. | 1. 2. 3. |
| OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades | ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades | ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades |
| 1. 2. 3. 4. | Explote Maxi-Maxi | Busque Mini-Maxi |
| AMENAZAS-A Liste las amenazas | ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas | ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas |
| 1. 2. 3. | Confronte Maxi-Mini | Evite Mini-Mini |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 8: Formato de la Matriz de Decisión

| | | MATRIZ | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------|-------|-----|----|----|-------|
| | | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
| ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS | 1 | X | | | | 1 |
| | | 2 | | X | | X | 3 |
| | | 3 | X | X | X | | 4 |
| | | 4 | | | X | X | 2 |
| | | 5 | X | X | | X | 3 |
| | | 6 | X | | | | 1 |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 9: Formato de MCPE

| MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE) | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CLAVE | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | | | | | |
| | Peso | ESTRATEGIA 1 | | ESTRATEGIA 2 | | ESTRATEGIA 3 | |
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| Oportunidades | | | | | | | |
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3.- | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| Amenazas | | | | | | | |
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3.- | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | |
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3.- | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| Debilidades | | | | | | | |
| 1.- | | | | | | | |
| 2.- | | | | | | | |
| 3.- | | | | | | | |
| 4.- | | | | | | | |
| Puntaje de atractividad | 2.00 | | | | | | |
| 4. Muy atractiva | 2. Algo atractiva | | | | | | |
| 3. Atractiva | 1. Sin atractivo | | | | | | |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 10: Formato de la Matriz de Rumelt

| PRUEBAS | | | | | | |
|-------------------------|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|----|
| | CONSISTENCIA | CONSONANCIA | FACTIBILIDAD | VENTAJA | SE ACEPTA | |
| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS | 1 | SI | SI | SI | NO | NO |
| | 2 | SI | SI | SI | SI | SI |
| | 3 | SI | SI | SI | SI | SI |
| | 4 | SI | NO | NO | SI | NO |
| | 5 | SI | SI | SI | SI | NO |
| | 6 | SI | SI | NO | NO | NO |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 11: Formato de Estrategias vs OLP

| ESTRATEGIAS | VISIÓN | | | | | |
|-------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

Fuente: (D'Alessio, 2008)

Tabla A 12: Formato de Plan de Acción

| N° | Objetivos | Estrategias | Meta | Indicadores | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 ... | | | | | |
|----|-----------|--------------|------|-------------|------|----|-----|----|------|----|-----|----|----------|----|-----|----|--|--|
| | | | | | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | | |
| 01 | OBJ. | Estrategia 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 02 | OBJ. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 03 | OBJ. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 13: OLP predefinidos

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | META |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| FINANCIERA | Incrementar las utilidades. | 40% |
| | Incrementar las ventas. | 20% |
| | Reducir costos totales anuales. | 10% |
| CLIENTE | Incrementar la cantidad de ventas cerradas por contactos de ventas. | 5% |
| | Incrementar índice de clientes satisfechos | 5% |
| | Incrementar el número de clientes. | 10% |
| PROCESOS INTERNOS | Desarrollar programas de formación académica. | 4 programas |
| | Reducir tiempos de espera para el servicio de atención al cliente. | 2 min. |
| | Mejorar la productividad en el proceso de enseñanza. | 25% |
| | Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial. | 4 programas |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Desarrollar capacitaciones destinadas a la comunidad educativa. | 15 capacitaciones |
| | Aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones. | 15 computadoras |
| | Incrementar los índices de clima laboral. | 85% |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 14: PESTEC

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Político |
| <ul style="list-style-type: none"> - La ley 136-03 prohíbe a toda institución educativa la expulsión de sus alumnos por falta de pagos en las mensualidades - Ley N° 23384, en el artículo 9 precisa la participación obligatoria mediante las reuniones de los padres de familia durante la formación de los alumnos. - Existencia de organizaciones políticas. - Participación democrática en asambleas para elegir y ser elegidos en su comunidad - Participación de directivos en las reuniones de consulta provincial, regional y nacional. |
| Económico |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno aumenta el salario a los docentes. - Facilidad de préstamos a PYMES. |
| Social |
| <ul style="list-style-type: none"> - Participación ciudadana. - Comité de serenazgo y seguridad ciudadana. - Proliferación de locales de diversión que atentan contra la moral, las buenas costumbres y salud (bares y discotecas). - Desintegración y violencia familiar. - Proliferación de cabinas de internet sin control (filtros). - Influencia negativa de determinados mensajes y estereotipos culturales. - Presencia de personas que perjudican la integridad de la I.E. |
| Tecnológico |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mayor acceso a los avances científicos y tecnológicos. - Inadecuado uso de internet. - Déficit en un aula virtual (computadoras). - Costo elevado de las computadoras personales. |
| Ecológico |
| <ul style="list-style-type: none"> - Puntos ecológicos en la institución educativa. - Aprovechamiento de programas ambientales del Gobierno Regional para la realización de compostaje y biohuertos. - Institución educativa con conciencia ecológica (inducir al reciclaje). - Contaminación de cenizas por parte de la empresa azucarera ubicada en la localidad. |
| Competitivo |
| <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento competitivo del sector educativo en el nivel inicial. - Institución San Juan Bautista líder en el mercado. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 15: AMOFHIT

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Administración y gerencia (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La I.E.P. “Jorge Chávez”, utiliza conceptos básicos de administración estratégica como visión, misión y un análisis generalizado sobre sus competidores; sin tener una estrategia administrativa clara. - La estructura jerárquica de la organización, empieza con los accionistas, siguiendo con la directora, después se encuentra la secretaria, el contador, el sub-director y a partir de aquí toda la plana docente y los trabajadores de limpieza. - Los accionistas no siguen una planeación concisa, además se encuentran en una etapa de aprendizaje. - Cada empleador cumple con sus respectivas funciones ya que se tiene bien definido los roles de cada uno de estos. |
| <p>Marketing y ventas/investigación de mercado (M):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La segmentación de mercado está dirigido a la población del valle Chicama que requieran el servicio educativo de los niveles inicial, primaria, secundaria y/o EBA. - Está ubicado estratégicamente, en el distrito de Casa Grande, para captar una mayor cantidad de alumnos que las demás instituciones. - De cierta manera se conoce claramente a nuestros clientes. - La participación de mercado ha incrementado muy poco. - No se realiza investigaciones de mercado. - La atención al cliente no es personalizada y no cuenta con servicio postventa. - Se maneja precios similares a las otras instituciones educativas. - Falta mayor difusión de publicidad. - Se utiliza, de manera regular, la red social Facebook y algunos medios de radio y televisión. |
| <p>Operaciones/producción, logística e infraestructura (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con una buena infraestructura, aulas grandes y ventiladas, patio amplio rodeado de plantas y un proscenio. - Existe un déficit de computadoras, internet y no cuenta con un aula virtual. - Los equipos están en regular estado y es necesario su mantenimiento. - Hay espacios que requieren de mayor seguridad y equipamiento. |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanzas / contabilidad (F): |
| <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza pronósticos, en base a la demanda, de los precios de las matrículas y pensiones. - Se cuenta con un capital de trabajo regular para fines sumamente necesarios. - No existe una buena relación entre la institución educativa y sus accionistas. - Cuenta con un nivel de ventas descendente en los últimos periodos contables, debido a la falta de planificación de los órganos directivos. |
| Recursos humanos y cultura (H): |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con plana docente capacitada para brindar un buen servicio de educación. - Cuenta con un Reglamento Interno - La institución no brinda capacitación a los empleadores debido al bajo presupuesto. - El clima laboral se mide informalmente, a través de observaciones y comentarios. |
| Sistemas de información y comunicaciones (I): |
| <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un sistema que facilite la toma de decisiones de los accionistas. - La dirección y los accionistas tienen poca experiencia en sus cargos; mientras que el Contador contratado, tiene una vasta experiencia manejando información económica de varias organizaciones. - La secretaria general, por el tiempo laborando, tiene conocimiento sobre manejo de información y ciertas comunicaciones; pero, no recibió algún tipo de capacitación dentro de la institución. - No existe un presupuesto de información, dado que cualquier gasto de mantenimiento de las computadoras o similares son del momento. |
| Tecnología, investigación y desarrollo (T): |
| <ul style="list-style-type: none"> - No presenta un presupuesto para el desarrollo e investigación. - No cuenta con una tecnología moderna y competitiva. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 16: MEFE

| Factores Determinantes de Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Ubicación estratégica de al I.E. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 2. Comité de serenazgo y seguridad ciudadana. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3. Mayor acceso a los avances científicos y tecnológicos. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 4. Crecimiento de la población. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 5. Bajo grado de negociación de los clientes. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 6. Reducción del porcentaje de analfabetismo. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7. Bajo nivel educativo en los colegios estatales. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 8. Facilidad de inducir en el cuidado ambiental. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Subtotal | 0.49 | | 1.73 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. El gobierno aumenta el salario de los docentes. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 2. Proliferación de locales de diversión que atentan contra la moral, las buenas costumbres y salud (bares y locales). | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3. Aumento de la desintegración y violencia familiar (fuente INEI). | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4. Proliferación de cabinas de internet sin control (filtros). | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5. Influencia negativa de determinados mensajes y estereotipos culturales. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6. Contaminación de cenizas por parte de la empresa azucarera ubicada en la localidad. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 7. Crecimiento del sector educativo en el nivel inicial. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 8. Clientes propensos a cambiarse de colegio según sus posibilidades económicas. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 9. Facilidad de que los clientes obtengan información de la competencia. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Subtotal | 0.51 | | 1.36 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.09 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 17: MPC

| Factores Claves de Éxito | PESO | I.E.P. "Jorge Chávez" | | I.E.P. "San Juan Bautista" | | I.E.P. "Arquímedes" | | I.E.P. "Santa María Reina" | |
|-------------------------------|----------|-----------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------------------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| Participación de mercado | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| Matriculas/Precios accesibles | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| Tecnología Moderna | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| Infraestructura adecuada | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| Ubicación adecuada | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| Experiencia en el rubro | 0.07 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| Servicio competitivo | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 |
| Fidelización de clientes | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 |
| Capacitaciones | 0.1 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 |
| Nivel de enseñanza | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| Atención al cliente | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| Cumplimiento de objetivos | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| TOTAL | 1 | 39 | 3.27 | 42 | 3.53 | 42 | 3.49 | 31 | 2.54 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 18: MEFI

| Factores Determinantes de Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Buen clima laboral. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2. Responsabilidad en realizar las funciones. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3. Plana docente capacitada. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4. Experiencia y pleno conocimiento en el rubro. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5. Cuenta con buena infraestructura. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 6. Realiza un análisis económico de los precios de la matrículas y pensiones. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Subtotal | 0.53 | | 1.79 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. No cuenta con una estrategia administraba clara. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2. Órganos directivos con poca experiencia en jefatura. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 3. No cuenta con una estrategia de publicidad definida. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 4. Déficit de computadoras y proyector multimedia. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 5. Falta de mantenimiento en los equipos existentes. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 6. No existe una buena comunicación entre la institución educativa y sus accionistas | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Subtotal | 0.47 | | 0.57 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.36 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 19:FODA

| FORTALEZAS | | DEBILIDADES | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Buen clima laboral. | | 1. No cuenta con una estrategia administrada clara. | | | |
| 2. Responsabilidad en realizar las funciones. | | 2. Órganos directivos con poca experiencia en jefatura. | | | |
| 3. Plana docente capacitada. | | 3. No cuenta con una estrategia de publicidad definida. | | | |
| 4. Experiencia y pleno conocimiento en el rubro. | | 4. Déficit de computadoras y proyector multimedia. | | | |
| 5. Cuenta con buena infraestructura. | | 5. Falta de mantenimiento en los equipos existentes. | | | |
| 6. Realiza un análisis económico de los precios de la matrículas y pensiones. | | 6. No existe una buena comunicación entre la institución educativa y sus accionistas. | | | |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATÉGIAS FO | | ESTRATÉGIAS DO | |
| 1. Ubicación estratégica de la I.E.P. | (F1,F2,O3) | Desarrollar e implementar un programa de integración y motivación en los colaboradores de la institución. | (D1,D2,D3,O3,O7,O8) | Brindar programas de capacitación a la comunidad educativa. | |
| 2. Comité de serenazgo y seguridad ciudadana. | | | | | |
| 3. Mayor acceso a los avances tecnológicos. | (F1,F2,F3,O3,O7,O8) | Brindar programas de capacitación a la comunidad educativa. | (D1,D3,O3) | Brindar capacitación al personal en el manejo de ventas. | |
| 4. Crecimiento de la población. | (F4,F5,O3,O4,O6,O7) | Desarrollar nuevos programas académicos acorde a la necesidad de los clientes. | (D6,O3) | Desarrollar e implementar un programa de integración y motivación en los colaboradores de la institución. | |
| 5. Bajo grado de negociación de los clientes. | (F2,F3,F6,O3) | Asignación de recursos para el desarrollo de un software para la optimización de costos. | (D1,D3,O1,O4,O5) | Fomentar la difusión de los programas académicos. | |
| 6. Reducción del porcentaje de analfabetismo. | (F1,F2,F3,F4,O1,O3,O7) | Implementar nuevos servicios orientados a la atención del cliente. | (D4,D5,O3) | Asignación de recursos para la obtención de nuevos equipos y mantenimiento. | |
| 7. Bajo nivel educativo en los colegios estatales. | (F4,F5,O1,O4,O6) | Buscar nuevos mercados y nuevos clientes acorde a la necesidad del mercado. | | | |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| 8. Facilidad de inducir en el cuidado ambiental. | (F2,F3,O7) | Desarrollar mecanismos para el control de calidad de la enseñanza. | | |
| | (F1,F2,O8) | Desarrollar proyectos educativos ambientales. | | |
| AMENAZAS | ESTRATÉGIAS FA | | ESTRATÉGIAS DA | |
| 1. El gobierno aumenta el salario de los docentes. | (F1,F2,F3,A1,A7) | Desarrollar e implementar un sistema de recompensas para motivar al colaborador. | (D1,D3,A7,A8) | Mejorar el posicionamiento de la marca. |
| 2. Proliferación de locales de diversión que atentan contra la moral, las buenas costumbres y salud (bares y locales). | (F1,F2,F3,F4,A3,A5,A7,A8,A9) | Implementar nuevos servicios orientados a la atención del cliente. | (D2,D6,A7,A8) | Mantener un capital humano competitivo y motivado. |
| 3. Aumento de la desintegración y violencia familiar (fuente INEI). | (F2,F3,F4,A8,A9) | Desarrollar una herramienta de información que permita conectarse de manera eficiente con los clientes. | (D1,D3,A7,A9) | Fomentar la difusión de los programas académicos. |
| 4. Proliferación de cabinas de internet sin control (filtros). | | | | |
| 5. Influencia negativa de determinados mensajes y estereotipos culturales. | (F4,F6,A3,A7,A8) | Otorgar beneficios a alumnos de escasos recursos económicos. | | |
| 6. Contaminación de cenizas por parte de la empresa azucarera ubicada en la localidad. | | | | |
| 7. Crecimiento del sector educativo en el nivel inicial. | | | | |
| 8. Clientes propensos a cambiarse de colegio según sus posibilidades económicas. | | | | |
| 9. Facilidad de que los clientes obtengan información de la competencia. | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 20: Calificación de Matriz PEYEA

| FACTORES DETERMINANTES | | | |
|--------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------|
| Posición estratégica interna | | Posición estratégica externa | |
| Fortaleza Financiera (FF) | CALIF. | Estabilidad del Entorno (EE) | CALIF. |
| Retorno en la inversión. | 3 | Cambios tecnológicos. | -5 |
| Apalancamiento. | 3 | Tasa de inflación. | -3 |
| Liquidez. | 3 | Variabilidad de la demanda. | -3 |
| Capital de trabajo. | 6 | Rango de precios de productos competidores. | -5 |
| Flujos de caja. | 3 | Barreras para entrar al mercado. | -4 |
| Facilidad para salir del mercado. | 4 | Rivalidad/Presión competitiva. | -2 |
| Riesgos involucrados del negocio. | 2 | Presión de los productos sustitutos. | -6 |
| PROMEDIO FF | 3.43 | PROMEDIO EE | -4.00 |
| | | -0.57 | |
| Ventaja Competitiva (VC) | CALIF. | Fortaleza de la Industria (FI) | CALIF. |
| Participación en el mercado. | -3 | Potencial de crecimiento. | 3 |
| Calidad de producto. | -3 | Potencial de utilidades. | 3 |
| Ciclo de vida del producto. | -3 | Estabilidad financiera. | 3 |
| Lealtad de los clientes. | -3 | Conocimiento tecnológico. | 2 |
| Utilización de la capacidad de los competidores. | -3 | Utilización de recursos. | 4 |
| Conocimientos tecnológicos. | -3 | Facilidad para entrar en el mercado. | 4 |
| Integración vertical. | -3 | | |
| PROMEDIO VC | -3.00 | PROMEDIO FI | 3.17 |
| | | 0.17 | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 21: División de Matriz BCG

| División | Ingresos 2017 (S/.) | Ingresos 2018 (S/.) | Participación de Mercado | Part. Relativa en el Mercado | Tasa de Crecimiento |
|----------|------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 1 | 205,000.00 | 192,000.00 | 24% | 0.89 | -6.34% |
| TOTAL | 205,000.00 | 192,000.00 | 24% | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 22: División de Matriz Interna Externa

| División | Ingresos (S/.) | Ingresos (%) | Puntaje MEFE | Puntaje MEFI |
|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 192,000.00 | 100 | 3.09 | 2.36 |
| TOTAL | 192,000.00 | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 23: MDE

| N° | ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS | ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS | FODA | PEYEA | BCG | MIE | MGE | Total |
|----|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----|-----|-----|-------|
| 1 | Desarrollo de productos | Desarrollar e implementar un programa de integración y motivación en los colaboradores de la institución. | X | X | X | X | X | 5 |
| 2 | Desarrollo de productos | Brindar programas de capacitación a la comunidad educativa. | X | X | X | X | X | 5 |
| 3 | Desarrollo de productos | Desarrollar nuevos programas académicos acorde a la necesidad de los clientes. | X | X | X | X | X | 5 |
| 4 | Penetración en el mercado | Asignación de recursos para el desarrollo de un software para la optimización de costos. | X | X | | X | X | 4 |
| 5 | Integración vertical hacia adelante | Implementar nuevos servicios orientados a la atención del cliente. | X | X | | | X | 3 |
| 6 | Desarrollo de mercado | Buscar nuevos mercados y nuevos clientes acorde a la necesidad del mercado. | X | X | | | X | 3 |
| 7 | Desarrollo de productos | Desarrollar mecanismos para el control de calidad de la enseñanza. | X | X | X | X | X | 5 |
| 8 | Desarrollo de productos | Desarrollar proyectos de proyección social. | X | X | X | X | X | 5 |
| 9 | Penetración en el mercado | Brindar capacitación al personal en el manejo de ventas. | X | X | | X | X | 4 |
| 10 | Penetración en el mercado | Fomentar la difusión de los programas académicos. | X | X | | X | X | 4 |
| 11 | Desarrollo de productos | Asignación de recursos para la obtención de nuevos equipos y mantenimiento. | X | X | X | X | X | 5 |
| 12 | Desarrollo de productos | Desarrollar e implementar un sistema de recompensas para motivar al colaborador. | X | X | X | X | X | 5 |
| 13 | Integración vertical hacia adelante | Desarrollar una herramienta de información que permita conectarse de manera eficiente con los clientes. | X | X | | | X | 3 |
| 14 | Penetración en el mercado | Otorgar beneficios a alumnos de escasos recursos económicos. | X | X | | X | X | 4 |
| 15 | Penetración en el mercado | Mejorar el posicionamiento de la marca. | X | X | | X | X | 4 |
| 16 | Desarrollo de productos | Mantener un capital humano competitivo y motivado. | X | X | X | X | X | 5 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 24: MCPE

| | | ESTRATÉGICAS ALTERNATIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|
| | | 01 | | 02 | | 03 | | 04 | | 05 | | 06 | | 07 | | 08 | | 09 | | 10 | | 11 | | 12 | | 13 | | 14 | | 15 | | 16 | | | |
| FACTORES CLAVE | Peso | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | | |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Ubicación estratégica de la I.E.P. | 0.07 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 2. Comité de serenazgo y seguridad ciudadana. | 0.07 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 3. Mayor acceso a los avances tecnológicos. | 0.05 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 4. Crecimiento de la población. | 0.06 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 5. Bajo grado de negociación de los clientes. | 0.06 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 6. Reducción del porcentaje de analfabetismo. | 0.05 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| 7. Bajo nivel educativo en los colegios estatales. | 0.07 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| 8. Facilidad de inducir en el cuidado ambiental. | 0.06 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. El gobierno aumenta el salario de los docentes. | 0.06 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 |
| 2. Proliferación de locales de diversión que atentan contra la moral, las buenas costumbres y salud (bares y locales). | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 3. Aumento de la desintegración y violencia familiar (fuente INEI). | 0.07 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 4. Proliferación de cabinas de internet sin control (filtros). | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 5. Influencia negativa de determinados mensajes y estereotipos culturales. | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 6. Contaminación de cenizas por parte de la empresa azucarera ubicada en la localidad. | 0.05 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| 7. Crecimiento del sector educativo en el nivel inicial. | 0.06 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.2 | 3 | 0.2 | | |
| 8. Clientes propensos a cambiarse de colegio según sus posibilidades económicas. | 0.07 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | | |
| 9. Facilidad de que los clientes obtengan información de la competencia. | 0.05 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | | |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Buen clima laboral. | 0.08 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 |
| 2. Responsabilidad en realizar las funciones. | 0.08 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 4 | 0.3 | 3 | 0.2 |
| 3. Plana docente capacitada. | 0.09 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| 4. Experiencia y pleno conocimiento en el rubro. | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| 5. Cuenta con buena infraestructura. | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| 6. Realiza un análisis económico de los precios de la matrículas y pensiones. | 0.08 | 3 | 0.2 | 1 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 1 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 1 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 1 | 0.1 | 3 | 0.2 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. No cuenta con una estrategia administraba clara. | 0.06 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 |
| 2. Órganos directivos con poca experiencia en jefatura. | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 3. No cuenta con una estrategia de publicidad definida. | 0.07 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 4. Déficit de computadoras y proyector multimedia. | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 5. Falta de mantenimiento en los equipos existentes. | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.2 |
| 6. No existe una buena comunicación entre la institución educativa y sus accionistas. | 0.05 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| TOTAL | 2.00 | 5.76 | 5.90 | 5.88 | 5.97 | 5.98 | 5.77 | 5.83 | 5.73 | 5.41 | 5.83 | 5.70 | 5.50 | 5.58 | 5.66 | 5.81 | 5.55 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A 25: Matriz de Rumelt

| Estrategias | PRUEBAS | | | | |
|-------------|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
| 1 | + | + | + | + | SI |
| 2 | + | + | + | + | SI |
| 3 | + | + | + | + | SI |
| 4 | + | + | + | + | SI |
| 5 | + | + | + | + | SI |
| 6 | + | + | + | + | SI |
| 7 | + | + | + | + | SI |
| 8 | + | + | + | + | SI |
| 9 | + | + | + | + | SI |
| 10 | + | + | + | + | SI |
| 11 | + | + | + | + | SI |
| 12 | + | + | + | + | SI |
| 13 | + | + | + | + | SI |
| 14 | + | + | + | + | SI |
| 15 | + | + | + | + | SI |
| 16 | + | + | + | + | SI |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Matriz de Ética

| | | Desarrollo de productos | Penetración en el mercado | Desarrollo de mercado | Integración vertical hacia adelante | |
|--------------|----|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------|
| Derechos | 1 | Derecho a la vida | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 2 | Derecho a la propiedad. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 3 | Derecho al libre pensamiento. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 4 | Derecho a la privacidad. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 5 | Derecho a la libertad de conciencia. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 6 | Derecho a hablar libremente. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| | 7 | Derecho al debido proceso. | Neutral | Neutral | Neutral | Neutral |
| Justicia | 8 | Impacto a la distribución | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| | 9 | Equidad en la administración | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| | 10 | Normas de compensación | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| Utilitarismo | 11 | Fines y resultados estratégicos | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |
| | 12 | Medios estratégicos empleados | Neutro | Neutro | Neutro | Neutro |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla A 27: OLP Definidos

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | META |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| FINANCIERA | Incrementar las utilidades. | 25% |
| | Incrementar las ventas. | 20% |
| | Reducir costos totales anuales. | 10% |
| CLIENTE | Incrementar la cantidad de ventas cerradas por contactos de ventas. | 5% |
| | Incrementar índice de clientes satisfechos | 5% |
| | Incrementar el número de clientes. | 10% |
| PROCESOS | Desarrollar programas de formación académica. | 4 programas |
| | Implementar un sistema de información para el cliente.* | 1 sistema |
| | Mejorar la productividad en el proceso de enseñanza. | 25% |
| | Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial. | 4 programas |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Desarrollar capacitaciones destinadas a la comunidad educativa. | 15 capacitaciones |
| | Aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones. | 15 computadoras |
| | Incrementar los índices de clima laboral. | 90% |

(*) Objetivos Estratégicos Redefinidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla A 28: Estrategias vs OLP

| Estrategias | OB1 | OB2 | OB3 | OB4 | OB5 | OB6 | OB7 | OB8 | OB9 | OB10 | OB11 | OB12 | OB13 |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
| 1 | | | | | | | | | | | | | X |
| 2 | | | | | | | | | | | X | | |
| 3 | | | | | | | X | | | | | | |
| 4 | | | X | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | X | | | | | | | | |
| 6 | X | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | X | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | X | | | |
| 9 | | | | X | | | | | | | | | |
| 10 | | X | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | X | |
| 12 | | | | | | | | | | X | | | |
| 13 | | | | | | | | X | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | X | | | |
| 15 | | | | | | X | | | | | | | |
| 16 | | X | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla A 29: Plan de Acción

| N° | Objetivos | Meta a lograr | Indicadores | Estrategias | Métrica | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | | 2024 | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----|-----|----|------|----|-----|----|------|----|-----|----|------|----|-----|----|------|----|-----|----|
| | | | | | | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| 1 | Incrementar las utilidades. | 25% | % de crecimiento de utilidad anual | Buscar nuevos mercados y nuevos clientes acorde a la necesidad del mercado. | 25% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Incrementar las ventas. | 20% | % de crecimiento de ventas anuales | Fomentar la difusión de los programas académicos. | 11% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Mantener un capital humano competitivo y motivado. | 9% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Reducir costos totales anuales. | 10% | % de reducción de costos totales anuales | Asignación de recursos para el desarrollo de un software para la optimización de costos. | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Incrementar la cantidad de ventas cerradas por contactos de ventas. | 5% | % de crecimiento de la cantidad de ventas cerradas | Brindar capacitación al personal en el manejo de ventas. | 5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Incrementar índice de clientes satisfechos | 5% | % de crecimiento de clientes satisfechos | Implementar nuevos servicios orientados a la atención del cliente. | 5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Incrementar el número de clientes. | 10% | % de incremento del número de clientes | Mejorar el posicionamiento de la marca. | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Desarrollar programas de formación académica. | 4 programas | Nro. de programas implementados | Desarrollar nuevos programas académicos acorde a la necesidad de los clientes. | 4 programas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

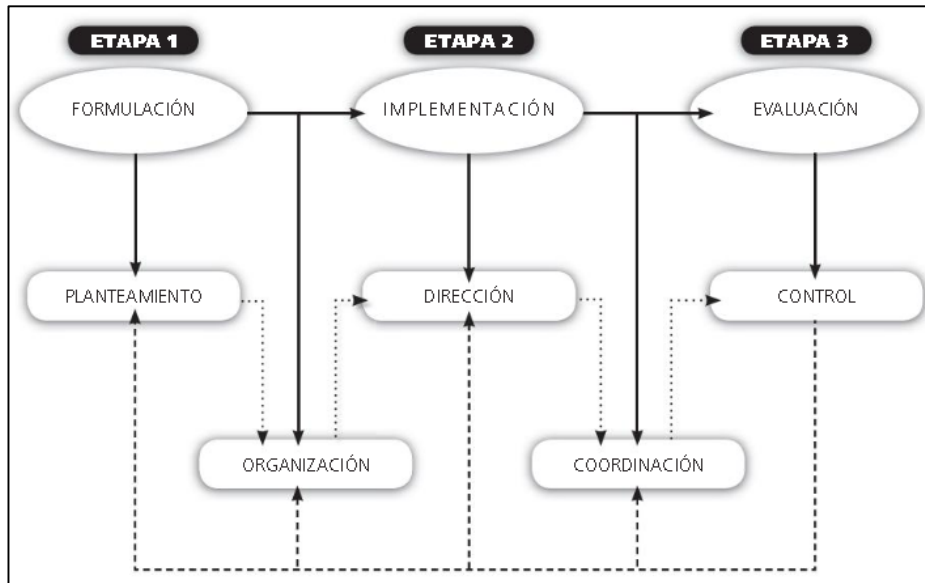
Tabla A 30: Presupuesto del PE

| Estrategias | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Asignación de recursos para el desarrollo de un software para la optimización de costos. | | S/350.00 | | | |
| Brindar capacitación al personal en el manejo de ventas. | S/100.00 | S/100.00 | S/100.00 | S/100.00 | S/100.00 |
| Desarrollar nuevos programas académicos acorde a la necesidad de los clientes. | S/2,000.00 | | S/2,000.00 | | |
| Desarrollar una herramienta de información que permita conectarse de manera eficiente con los clientes. | S/300.00 | | | | |
| Brindar programas de capacitación a la comunidad educativa. | S/600.00 | S/600.00 | S/600.00 | S/600.00 | S/600.00 |
| Desarrollar e implementar un programa de integración y motivación en los colaboradores de la institución. | S/400.00 | S/400.00 | S/400.00 | S/400.00 | S/400.00 |
| TOTAL | S/3,400.00 | S/1,450.00 | S/3,100.00 | S/1,100.00 | S/1,100.00 |

Fuente: Elaboración propia

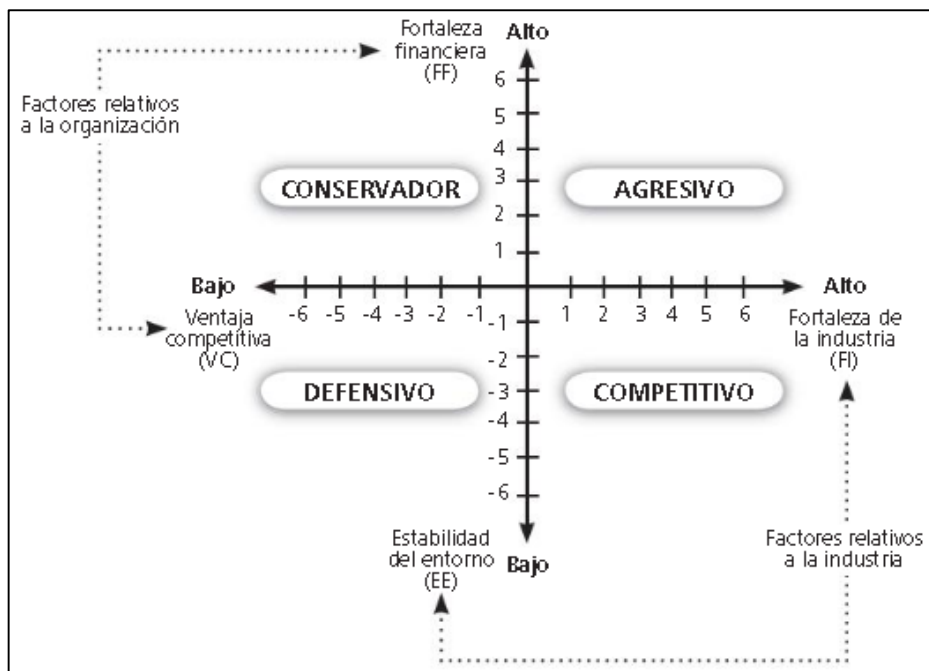
B. Anexo de Figuras

Figura B 1: Etapas del proceso estratégico



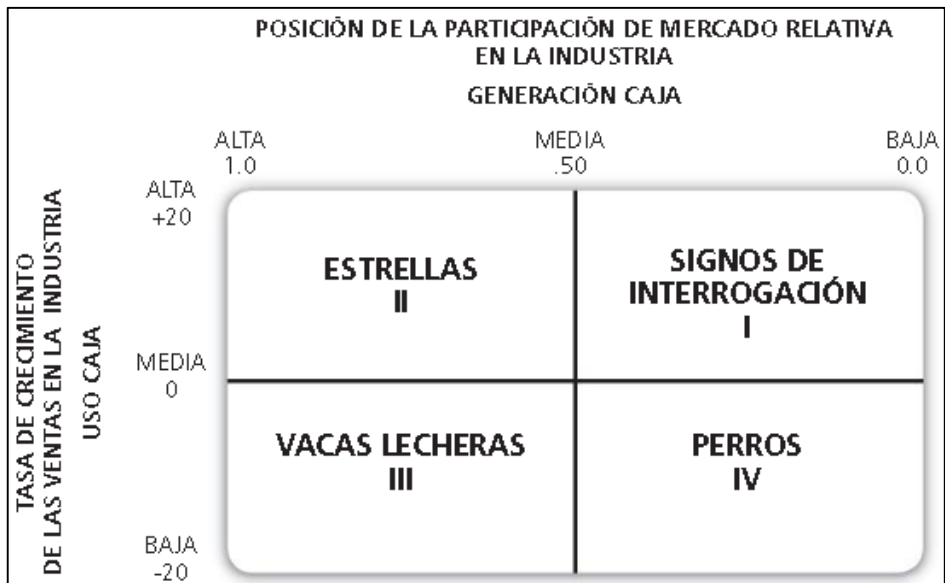
Fuente: (D'Alessio, 2008)

Figura B 2: Formato de la Matriz PEYEA



Fuente: (D'Alessio, 2008)

Figura B 3: Formato de la Matriz BCG



Fuente: (D'Alessio, 2008)

Figura B 4: Formato de la MIE



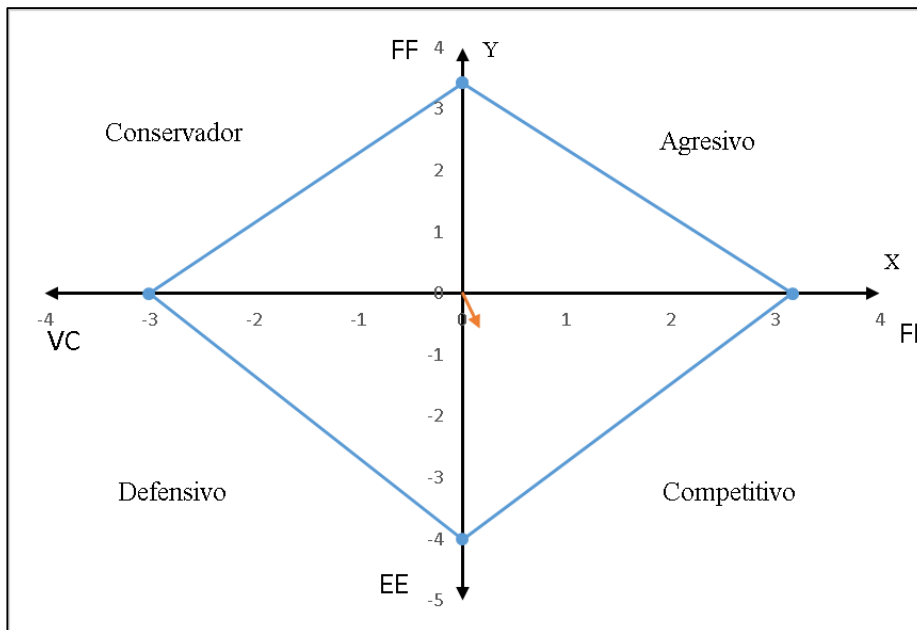
Fuente: (D'Alessio, 2008)

Figura B 5: Formato de MGE



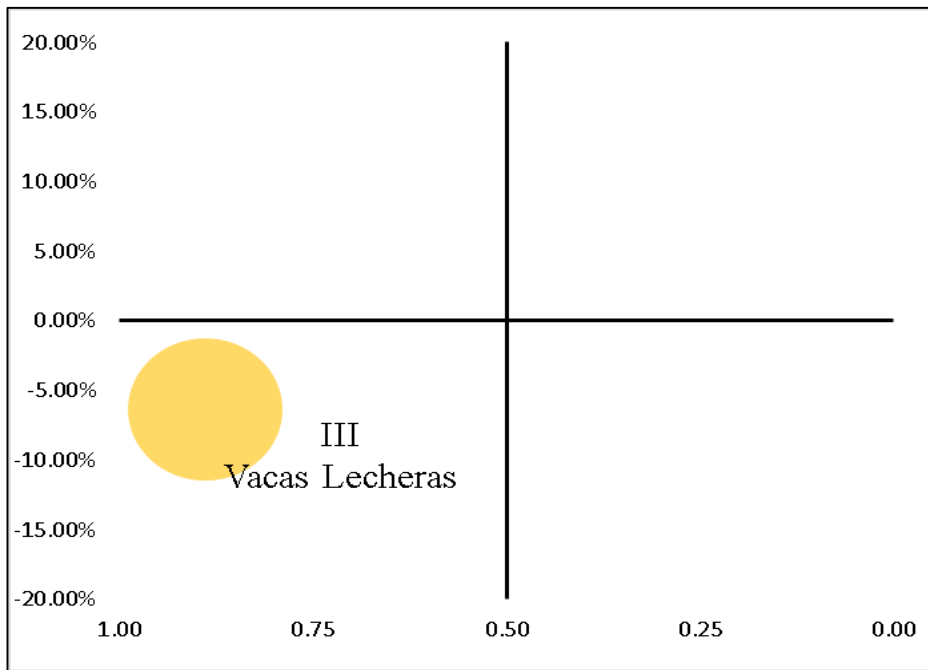
Fuente: (D'Alessio, 2008)

Figura B 6: Matriz PEYEA



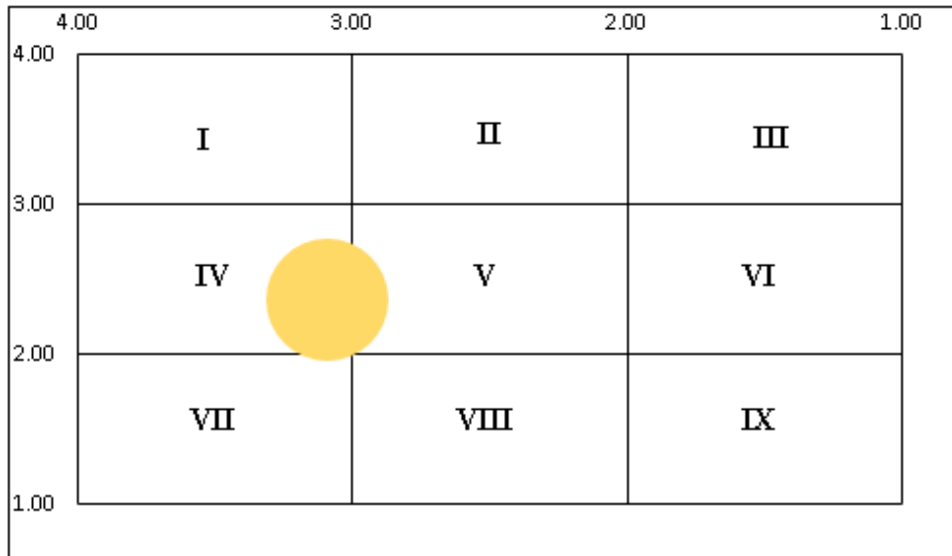
Fuente: Elaboración propia

Figura B 7: Matriz BCG



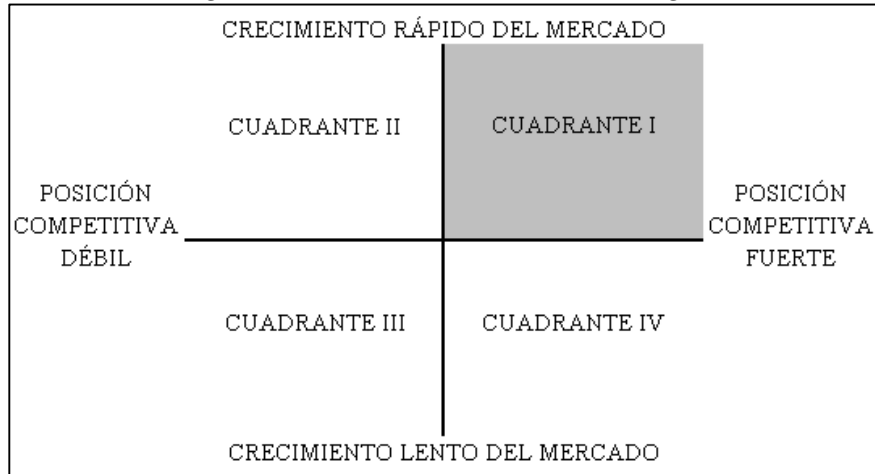
Fuente: Elaboración propia

Figura B 8: Matriz Interna Externa



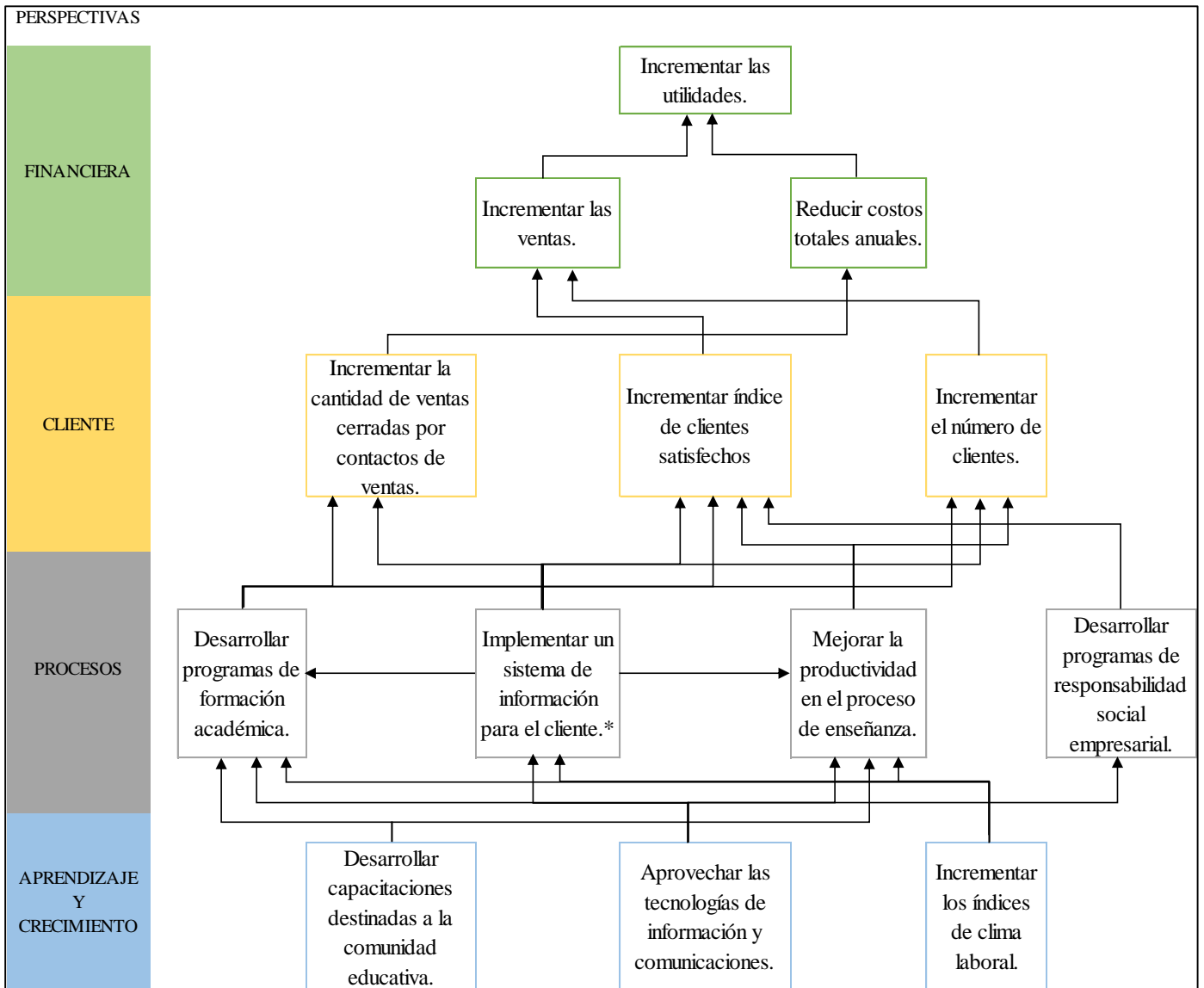
Fuente: Elaboración propia

Figura B 9: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración Propia

Figura B 10: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

C. Anexo de Instrumentos

Instrumento C 1: Guía de Entrevista Visión, Misión, Valores y Código de Ética

GUÍA DE ENTREVISTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dirigido a: Lic. Carlos Fidel Flores Paredes

Cargo: Sub-Director

| VISIÓN |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿Qué es lo que nuestros clientes (padres de familia) desean actualmente y en el futuro? |
| 2. ¿En qué periodo la I.E.P. “Jorge Chávez” espera alcanzar su visión? |
| 3. ¿Cuántos alumnos espera captar la I.E.P. “Jorge Chávez” en un futuro? |
| 4. ¿Cuáles serán los elementos diferenciados que la institución brindará en el futuro con respecto a las demás instituciones? |
| 5. ¿Cómo se ve la institución en un futuro? |
| 6. ¿Qué efecto puede tener la tecnología en la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA |
| 7. ¿Quiénes somos y a que nos dedicamos? |
| 8. ¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos? |
| 9. ¿Cómo hacemos para poder brindar el servicio de educación? |
| 10. ¿Quiénes son los clientes de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 11. ¿Cuáles son los principales servicios de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 12. ¿Competencia geográfica de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 13. ¿Cuál es la solvencia financiera de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 14. ¿La tecnología de la I.E.P. “Jorge Chávez” es actualizada? |
| 15. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 16. ¿Cuál es la principal competencia o mayor ventaja competitiva de la Institución Educativa? |
| 17. ¿La I.E.P. “Jorge Chávez” es sensible a problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos? |

Fuente: (David, 2013)

Instrumento C 2: Guía de Entrevista del Análisis Externo

| Factores claves de Éxito para MEFE | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que impactan en el sector educativo? |
| 2. | ¿Cumple un papel fundamental el sector educativo en el PBI del país? |
| 3. | ¿En qué cantidad promedio las Instituciones Educativas pequeñas, medianas o grandes destinan como presupuesto para la tercerización de servicio de educación? |
| 4. | ¿Existe una facilidad de préstamos bancarios para pymes? |
| 5. | ¿El crecimiento del sector educativo afectaría desfavorablemente el incremento de las ventas de la I.E.P. “Jorge Chávez”? |
| 6. | ¿La tecnología con la que cuenta la I.E.P. “Jorge Chávez” es la adecuada para brindar un buen servicio? |
| 7. | ¿Qué tecnologías a futuro adquirirá la I.E.P. “Jorge Chávez” para mejorar el servicio a sus clientes? |
| 8. | ¿Los clientes actuales de la I.E.P. “Jorge Chávez” exigen tecnologías como un importante medio de enseñanza? |
| 9. | ¿Las Instituciones Educativas con conciencia ecológica tienen mayor aceptación y reconocimiento en el mundo laboral? |
| 10. | ¿Cuál es la posibilidad que el sector educativo aumente en la localidad de Casa Grande? (competidores) |
| 11. | ¿Qué tan factible es iniciar un negocio en el sector educativo? |
| 12. | ¿Se puede reducir los precios para brindar los servicios educativos? (matriculas) |
| 13. | ¿Es sencillo en la localidad de Casa Grande encontrar servicios sustitutos? |
| 14. | ¿Existe algún líder absoluto de mercado en este sector? |

Fuente: (David, 2013)

Instrumento C 3: Guía de Entrevista del Análisis Interno

| Factores claves de éxito para MEFI | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | ¿A su criterio, cuál cree que son las fortalezas de la Institución Educativa para obtener mayor cantidad de clientes? |
| 2. | ¿En la Institución Educativa se realizan pronósticos de ventas del servicio brindado? |
| 3. | ¿Se supervisa el entorno, competencia, la demanda dentro de la Institución Educativa? |
| 4. | ¿El clima laboral de la I.E.P. “Jorge Chávez” es buena? |
| 5. | ¿Las relaciones comunicativas dentro de la Institución Educativa es útil? |
| 6. | ¿La gestión de sueldos y salarios es la adecuada? |
| 7. | ¿La Institución Educativa conoce a sus clientes y/o consumidores finales? |
| 8. | ¿La participación de mercado ha incrementado? |
| 9. | ¿La Institución Educativa realiza una investigación de mercados? |
| 10. | ¿La calidad de los servicios brindados por la Institución Educativa son reconocidos por sus clientes? |
| 11. | ¿La publicidad utilizada por la Institución Educativa es la adecuada para cumplir sus objetivos? |
| 12. | ¿La Institución Educativa está bien posicionada en la localidad? |
| 13. | ¿La Institución Educativa cuenta con tecnología adecuada para ofrecer un buen servicio? |
| 14. | ¿La infraestructura de la Institución Educativa es apropiada y está bien distribuida? |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. ¿Están las instalaciones, oficinas, equipos y otros en buen estado? |
| 16. ¿Se capacita a la plana docente, administrativa de la Institución Educativa? |
| 17. ¿La Institución Educativa cuenta con un capital de trabajo adecuado? |
| 18. ¿La dirección, área de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria? |
| 19. ¿Constantemente miden el clima laboral de la Institución Educativa? |
| 20. ¿Existe un alto nivel de rotación y/o ausentismo del personal de la Institución Educativa? |
| 21. ¿La Institución Educativa cuenta con un personal capacitado para brindar un buen servicio de educación? |
| 22. ¿Existe facilidad de inversión en nuevos servicios dentro de la Institución Educativa? |
| 23. ¿La Institución Educativa cuenta con un nivel de ventas ascendente los últimos años? |

Fuente: (David, 2013)

Instrumento C 4: Guía de Entrevista del Análisis Perfil Competitivo

| Factores claves de éxito para Matriz de Perfil Competitivo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿La participación de la I.E.P. “Jorge Chávez” en el mercado es competente con las demás instituciones? |
| 2. ¿En comparación a las demás instituciones educativas, la I.E.P. “Jorge Chávez” es la tiene costos más accesibles en la localidad de Casa Grande? |
| 3. ¿La tecnología de la I.E.P. “Jorge Chávez” es moderna para la enseñanza del alumnado? |
| 4. ¿La infraestructura de la I.E.P. “Jorge Chávez” es propia? |
| 5. ¿La I.E.P. “Jorge Chávez” está ubicado estratégicamente para captar una mayor cantidad de alumnos que las demás instituciones? |
| 6. ¿La Institución Educativa cuenta con la experiencia necesaria para el servicio que brinda? |
| 7. ¿El servicio postventa es competitivo con las demás instituciones? |
| 8. ¿La Institución Educativa fideliza a sus clientes? |
| 9. ¿De qué manera organiza las capacitaciones a los docentes para mejorar las funciones de estos? |
| 10. ¿El nivel de enseñanza de la I.E.P. “Jorge Chávez” sobresale a las demás instituciones? |
| 11. ¿La atención al cliente es personalizada? |
| 12. ¿La Institución Educativa cumple con sus objetivos trazados en el tiempo establecido? |

Fuente: (David, 2013)

Instrumento C 5: Validación de Instrumentos por expertos

➤ Visión, Misión, Valores y Código de Ética

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Gonzalo Ramiro Pérez Ledezma con de DNI
 N° 18028962 de profesión Inj. Industrial con código
 CIP 77929 desempeñándome actualmente
 como Docente TP en
UCV- Trujillo.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, guía de entrevista del direccionamiento estratégico a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | ✓ | | |
| 2. Amplitud de contenido | | | ✓ | | |
| 3. Redacción de los ítems | | | ✓ | | |
| 4. Pertinencia | | | ✓ | | |
| 5. Metodología | | | ✓ | | |
| 6. Coherencia | | | ✓ | | |
| 7. Organización | | | ✓ | | |
| 8. Objetividad | | | ✓ | | |
| 9. Claridad | | | ✓ | | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 24 del mes de Junio del 2019.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo JAVIER JAVIER SPINOLDA con de DNI
 N° 18078980 de profesión ING. INDUSTRIAL con código
 CIP 139806 desempeñándome actualmente
 como D.T.C en
UCU

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27 del mes de Mayo del 2019.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo GLENYN PACHECO IBAÑEZ DE VASQUEZ con de DNI
 N° 7915052 de profesión INGENIERA INDUSTRIAL con código
 CIP 22458 desempeñándome actualmente
 como DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO Y SECRETARIA ACADEMICA en
LA FACULTAD DE INGENIERIA

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | X | |
| 2. Amplitud de contenido | | | X | | |
| 3. Redacción de los ítems | | X | | | |
| 4. Pertinencia | | | | X | |
| 5. Metodología | | | | X | |
| 6. Coherencia | | | X | | |
| 7. Organización | | | X | | |
| 8. Objetividad | | | | X | |
| 9. Claridad | | | X | | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de Junio del 2019.

A. Pacheco de Vasquez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Percy John Ruiz Gomez con de DNI
 N° 8063790 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 133989 desempeñándome actualmente
 como DOCENTE en
UCV - U.S.S.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 01 del mes de Julio del 2019.



➤ Análisis Externo

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Gonzalo Ramiro Pérez Rodríguez..... con de DNI
 N° 18028962..... de profesión Ingo. Industria?..... con código
 CIP 77424..... desempeñándome actualmente
 como Docente T.P...... en
Uev-Tousillo.....

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, guía de entrevista del direccionamiento estratégico a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.
 Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | / | | |
| 2. Amplitud de contenido | | | / | | |
| 3. Redacción de los ítems | | | / | | |
| 4. Pertinencia | | | / | | |
| 5. Metodología | | | / | | |
| 6. Coherencia | | | / | | |
| 7. Organización | | | / | | |
| 8. Objetividad | | | / | | |
| 9. Claridad | | | / | | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27..... del mes de Septiembre..... del 2019.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Santiago Saez Valladares..... con de DNI
 N° 18678980..... de profesión Ingeniero Industrial..... con código
 CIP 139806..... desempeñándome actualmente
 como DTC..... en
UCV.....

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27..... del mes de Septiembre..... del 2019.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo GLENYN PACHECO IBAÑEZ DE VASQUEZ con de DNI
 N° 7915052 de profesión INGENIERA INDUSTRIAL con código
 CIP 22458 desempeñándome actualmente
 como DOCENTE TIEMPO COMPLETO Y SECRETARIA ACADEMICA en
LA FACULTAD DE INGENIERIA.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | x | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | x | |
| 3. Redacción de los ítems | | | x | | |
| 4. Pertinencia | | | | x | |
| 5. Metodología | | | | x | |
| 6. Coherencia | | | | x | |
| 7. Organización | | | | x | |
| 8. Objetividad | | | | x | |
| 9. Claridad | | | | x | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de Junio del 2019.

G. Pacheco de Vasquez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

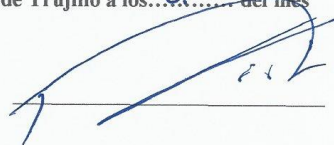
Yo Percy John Ruiz Gomez con de DNI
 N° 80637901 de profesión Ingeniero Industria? con código
 CIP 133989 desempeñándome actualmente
 como Docente en
UCV - USS

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los...01... del mes de...Julio... del 2019.



➤ Análisis Interno

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Gonzalo Ramiro Perez Rodriguez con de DNI
 N° 18028962 de profesión Ing. Industria? con código
 CIP 77424 desempeñándome actualmente
 como Docente T.P en
Ucv-Trujillo

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, guía de entrevista del direccionamiento estratégico a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.
 Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | / | | |
| 2. Amplitud de contenido | | | / | | |
| 3. Redacción de los ítems | | | / | | |
| 4. Pertinencia | | | / | | |
| 5. Metodología | | | / | | |
| 6. Coherencia | | | / | | |
| 7. Organización | | | / | | |
| 8. Objetividad | | | / | | |
| 9. Claridad | | | / | | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27 del mes de Junio del 2019.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Santiago Saavedra Valladares con de DNI
 Nº 18878980 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 139806 desempeñándome actualmente
 como DTC en
UCV

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27 del mes de JUNIO del 2019.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo GLENYN PACHECO IBÁÑEZ DE VÁSQUEZ con de DNI
 N° 17915052 de profesión INGENIERA INDUSTRIAL con código
 CIP 22458 desempeñándome actualmente
 como DOCENTE TIEMPO COMPLETO Y SECRETARIA ACADEMICA en
LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | | x |
| 2. Amplitud de contenido | | | | | x |
| 3. Redacción de los ítems | | | | | x |
| 4. Pertinencia | | | | | x |
| 5. Metodología | | | | | x |
| 6. Coherencia | | | | | x |
| 7. Organización | | | | | x |
| 8. Objetividad | | | | | x |
| 9. Claridad | | | | | x |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de Junio del 2019.

A. Pacheco de Vásquez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

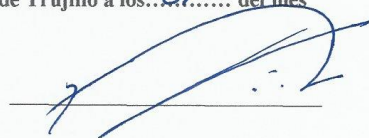
Yo Percy Sohn Ruiz Gomez..... con de DNI
 N° 80637901 de profesión Ingeniero Industrial..... con código
 CIP 133909..... desempeñándome actualmente
 como Docente..... en
UCV - USS.....

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 01..... del mes de Julio... del 2019.



➤ Análisis Perfil Competitivo

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Gonzalo Ramiro Perez Rodriguez con de DNI
 N° 18028962 de profesión Ing. Industrial con código
 CIP 77424 desempeñándome actualmente
 como Docente J.P en
UCV Trujillo

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, guía de entrevista del direccionamiento estratégico a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.
 Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | / | | |
| 2. Amplitud de contenido | | | / | | |
| 3. Redacción de los ítems | | | / | | |
| 4. Pertinencia | | | / | | |
| 5. Metodología | | | / | | |
| 6. Coherencia | | | / | | |
| 7. Organización | | | / | | |
| 8. Objetividad | | | / | | |
| 9. Claridad | | | / | | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 27 del mes de Junio del 2019.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

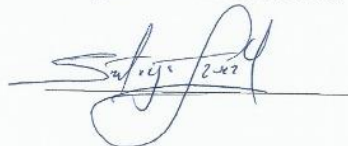
Yo Santiago Suarez Villedares con de DNI
 N° 18878980 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 139806 desempeñándome actualmente
 como ATC en
 UCV

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 24 del mes de Setiembre del 2019.


 Santiago Suarez Villedares

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo GLENYA PACHECO IBÁÑEZ DE VÁSQUEZ con de DNI
 N° 17915052 de profesión INGENIERA INDUSTRIAL con código
 CIP 22456 desempeñándome actualmente
 como DOCENTE TIEMPO COMPLETO y SECRETARIA ACADÉMICA en
LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | X | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | X | |
| 3. Redacción de los ítems | | | X | | |
| 4. Pertinencia | | | | X | |
| 5. Metodología | | | | X | |
| 6. Coherencia | | | | X | |
| 7. Organización | | | | X | |
| 8. Objetividad | | | | X | |
| 9. Claridad | | | | X | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de JUNIO del 2019.

G. Pacheco de Vasquez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Percy Schn Ruiz Gomez con de DNI
 N° 80637901 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 133909 desempeñándome actualmente
 como docente en
UEV - USS

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, la guía de entrevista del direccionamiento estratégico, a los efectos de su aplicación en la I.E.P JORGE CHÁVEZ.


Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------------------------|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Congruencia de ítems | | | | ✓ | |
| 2. Amplitud de contenido | | | | ✓ | |
| 3. Redacción de los ítems | | | | ✓ | |
| 4. Pertinencia | | | | ✓ | |
| 5. Metodología | | | | ✓ | |
| 6. Coherencia | | | | ✓ | |
| 7. Organización | | | | ✓ | |
| 8. Objetividad | | | | ✓ | |
| 9. Claridad | | | | ✓ | |

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 01 del mes de Julio del 2019.

D. Anexo de Documentos

Documento D 3: Validación de la Construcción de la Visión

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|  | FORMATO DE CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN | Versión : 01 Fecha : 02-10-2019 Página : 1 de 1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

Objetivo: Establecer una nueva visión para los colaboradores de la I.E.P. “Jorge Chávez”, de tal manera que inspire a los empleados dándoles un sentido de propósito.

Justificación: La visión define el camino a tomar y las estrategias a usar, es una fuente inspiración. Sin visión no hay propósito.


| VISIÓN | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Qué es lo que nuestros clientes (padres de familia) desean actualmente y en el futuro? | Que se implemente más computadoras y el taller de música. |
| 2. ¿En qué periodo la Institución Educativa Jorge Chávez espera alcanzar su visión? | En 6 años (2025). |
| 3. ¿Cuántos alumnos espera captar la Institución Educativa Jorge Chávez en un futuro? | 450 alumnos. |
| 4. ¿Cuáles serán los elementos diferenciados que la Institución Educativa Jorge Chávez brindará en el futuro con respecto a las demás instituciones? | Desarrollo en los temas tipo preuniversitarios, sala de audición o aula multimedia. |
| 5. ¿Cómo se ve la Institución Educativa Jorge Chávez en un futuro? | Competitiva y de un servicio de calidad. |
| 6. ¿Qué efecto puede tener la tecnología en la Institución Educativa Jorge Chávez? | Mejorar el sistema de evaluaciones de enseñanza y administrativas. |

Construcción de la Visión:

| Visión existente de la I.E.P. “Jorge Chávez” | Visión propuesta de la I.E.P. “Jorge Chávez” |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Al 2025, ser una institución educativa líder en la enseñanza de valores humanos, éticos y morales; que cuente con equipos de última generación para el desarrollo científico y a la vanguardia de las innovaciones pedagógicas para así poder contar con un futuros egresados que sean siempre útiles para su sociedad y contribuyan con el desarrollo de esta. | Ser una institución líder en la enseñanza de valores humanos, éticos y morales; siendo reconocida por la calidad de sus preuniversitarios y su contribución al desarrollo sostenible de la sociedad. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaborado por: - Cáceres Espinoza, Cristian Diego Enrique - Flores Cabanillas, Carlos Alexander Junior | Aprobado por:  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Documento D 4: Validación de la Construcción de la Misión, Valores y Código de Ética

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|  | FORMATO DE CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA | Versión : 01 Fecha : 02-10-2019 Página : 1 de 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

Objetivo: Establecer una nueva misión para los colaboradores de la I.E.P. “Jorge Chávez”, logrando la identificación de los empleados a los fines de la empresa, con valores y el código de ética establecido .

Justificación: Explica la existencia de la empresa, de tal manera que todos los miembros de la misma la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

| MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
| 1. ¿Quiénes somos y a que nos dedicamos? | Una institución que brinda servicios educativos a la colectividad en sus niveles: inicial, primaria, secundaria y EBA (Educ. básica alternativa) en base a la práctica de valores. |
| 2. ¿Por qué y para que hacemos lo que hacemos? | Porque fue creada con una misión de alfabetizar a los ciudadanos del campo especialmente, de acuerdo a los lineamientos y políticas educativas. Para elevar el nivel de cultura de la población y puedan reclamar sus derechos; así como competir en institutos y/o universidades. |
| 3. ¿Cómo hacemos para poder brindar el servicio de educación? | Teniendo en cuenta el diagnóstico del distrito y de la institución; aplicamos la técnica del FODA en esta última, de esta manera afianzamos más la parte académica con personal calificado. |
| 4. ¿Quiénes son los clientes de la Institución Educativa Jorge Chávez? | Los padres de familia, los estudiantes, así como ciertas entidades particulares. |
| 5. ¿Cuáles son los principales servicios de la Institución Educativa Jorge Chávez? | Académico culturales de proyección a la comunidad. |
| 6. ¿Competencia geográfica de la Institución Educativa Jorge Chávez? | Ubicada alrededor de la Plaza de Armas. |
| 7. ¿Cuál es la solvencia financiera de la Institución Educativa Jorge Chávez? | Regular. |
| 8. ¿La tecnología de la Institución Educativa Jorge Chávez es actualizada? | No lo suficiente. |
| 9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la Institución Educativa Jorge Chávez? | Creencias: ser una I.E.P. con la mejor infraestructura. Estar ubicada en el “corazón” del Distrito. Ser la primera en crear el Banco de Valores Valores: identidad, respeto, responsabilidad, solidaridad. Aspiraciones básicas: ser una institución líder en el distrito brindando el servicio con transparencia y |



FORMATO DE CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

Versión : 01
 Fecha : 02-10-2019
 Página : 2 de 3


| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>veracidad. Prioridades éticas: seguir enseñando de acuerdo a las normas vigentes. Estar en contacto Establecer alianzas estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas.</p> |
| 10. ¿Cuál es la principal competencia o mayor ventaja competitiva de la Institución Educativa? | <p>Contar con una infraestructura amplia y estar ubicada en el centro de la ciudad.</p> |
| 11. ¿La Institución Educativa Jorge Chávez es sensible a problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos? | <p>P. Sociales: por la existencia delincriminal como es el sicariato y la extorsión. P. Comunitarios: porque a sus alrededores existen bares y discotecas. P. Ambientales: A través de la industria azucarera cuando quema la caña y al procesar, expande el humo tóxico en todo el distrito y sus alrededores.</p> |

Construcción de la Misión:

| Misión existente de la I.E.P. "Jorge Chávez" | Misión propuesta de la I.E.P. "Jorge Chávez" |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Somos una institución educativa que ofrecemos un servicio educativo humanístico, científico y de valores a los estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria con la finalidad de formarlos competentemente y con éxito a los retos de la vida.</p> | <p>Somos una institución educativa que ofrecemos un servicio educativo humanístico, científico y de valores a los estudiantes del nivel inicial, primaria, secundaria y EBA estando a la vanguardia de las innovaciones pedagógicas y tecnológicas para el desarrollo científico, con la finalidad de formarlos analíticos, conscientes y críticos, capaces de integrarse a la sociedad para afrontar competentemente los retos de la vida, en base a los valores de: identidad, respeto, responsabilidad, solidaridad y honestidad.</p> |

Construcción de los Valores:

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Identidad • Solidaridad |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|  | FORMATO DE CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA | Versión : 01 Fecha : 02-10-2019 Página : 3 de 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

Construcción del Código de Ética:

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Código de Ética:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una institución con un personal honesto y comprometido • Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad en general • Respetar los valores éticos y sociales de la comunidad y participar en su desarrollo cultural, cívico y patriótico. • Rechazar todo tipo de conducta hostil de carácter racial y/o bullying • Cooperar con el crecimiento sostenido responsable de la institución. • Si algún padre de familia es de escasos recursos, tratan de darle un poco más de tiempo para poder cancelar las cuotas o se las fraccionan en cuotas más pequeñas o le rebajan un poco la pensión • Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas, accionistas, trabajadores, clientes, competidores, autoridades y sociedad en general |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Elaborado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cáceres Espinoza, Cristian Diego Enrique - Flores Cabanillas, Carlos Alexander Junior | <p>Aprobado por:</p>  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|