

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO GUÍA PARA LOGRAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA I.E.P. WILLIAM PRESCOT,  
PERIODO 2014-2019”**

**TESIS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**

Bach. PIERINA MARIANET BOÑÓN FERNÁNDEZ

**ASESOR:**

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

CAJAMARCA - PERU

2018

COPYRIGHT © 2018 by  
PIERINA MARIANET BOÑÓN FERNÁNDEZ  
Todos los derechos reservados

“La disciplina es el puente entre lo que eres y lo que anhelas ser.”

David Fischman

## **DEDICATORIA**

La tesis está dedicado a Dios, pues es Él, quien me da la vida y guía mis pasos día a día, a mis queridos padres: Alfonso y Tania por su esfuerzo, apoyo y amor, cuando más los necesité; a mis queridos hermanos: Alexander, Lizbeth y Anabell quienes me brindan su cariño sincero, apoyo incondicional y desinteresado, por el gran apoyo brindado en todos los momentos de mi vida profesional, que me fortalecen para continuar con mis estudios y alcanzar mis objetivos, y a todas las personas que siempre me apoyan para ser cada día mejor en mi desarrollo personal y profesional, logrando darme la confianza necesaria para alcanzar mis metas anheladas.

*Pierina Marianet Boñón Fernández.*

## **AGRADECIMIENTO**

Al director y promotor de la Institución educativa “William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L” por todas las facilidades prestadas para la realización de la presente investigación. Director. Jimmy Alexander Calderón Saldaña.

Al profesor Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por el apoyo desinteresado y la asesoría, la cual me han permitido obtener las herramientas y conocimientos necesarios para el efectivo desarrollo de un plan estratégico.

De igual manera a todos los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración por su incondicional apoyo, motivación y guía en el desarrollo académico.

A todos mis familiares y amigos por su, paciencia, cariño y apoyo incondicional en el desarrollo de este tema de investigación.

*Pierina Marianet Boñón Fernández.*

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado dictaminador:

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca, dejo a vuestra consideración y criterio la calificación de la Tesis titulada: **“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO GUIA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DE LA I.E.P. WILLIAM PRESCOT, PERIODO 2014-2019”**, la misma que cumple con las exigencias metodológicas requeridas para su elaboración.

Expreso mi reconocimiento anticipado por la aceptación y sugerencias que puedan hacer llegar, a fin de mejorar el contenido de este trabajo de investigación.

*Pierina Marianet Boñón Fernández.*

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b> .....	02
<b>Agradecimiento</b> .....	03
<b>Presentación</b> .....	04
<b>Índice</b> .....	05
<b>Índice de Figuras</b> .....	08
<b>Índice de Tablas</b> .....	09
<b>Resumen</b> .....	10
<b>Abstrac</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	12
<b>Capítulo I</b> .....	13
<b>1. Planteamiento del Problema de la Investigación</b> .....	13
<b>1.1. Descripción del Problema</b> .....	13
<b>1.2. Formulación del Problema</b> .....	14
<b>1.3. Objetivos de la Investigación</b> .....	14
<b>1.3.2. Objetivo General</b> .....	14
<b>1.3.3. Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>1.4. Justificación y Alcances de la Investigación</b> .....	15
<b>1.5. Limitaciones</b> .....	16
<b>Capítulo II</b> .....	17
<b>2. Marco Teórico</b> .....	17
<b>2.1. Antecedentes de la Investigación</b> .....	17
<b>2.1.1. A nivel Internacional</b> .....	17
<b>2.1.2. A nivel Nacional</b> .....	18
<b>2.1.3. A nivel Local</b> .....	19
<b>2.2. Bases Teóricas Científicas</b> .....	20
<b>2.2.1. Teoría Neoclásica de la Administración</b> .....	20
<b>2.3. Bases Conceptuales</b> .....	24
<b>2.3.1. Planificación Estratégica</b> .....	24

2.3.2. <b>Análisis FODA</b> .....	36
2.4. <b>Definición de Términos Básicos</b> .....	45
2.5. <b>Hipótesis</b> .....	48
2.6. <b>VARIABLES</b> .....	48
<b>Capítulo III</b> .....	49
<b>3. Marco Metodológico</b> .....	49
3.1. <b>Tipo de Investigación</b> .....	49
3.2. <b>Diseño de Investigación</b> .....	49
3.3. <b>Población y Muestra</b> .....	49
3.4. <b>Métodos de Investigación</b> .....	50
3.5. <b>Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos</b> .....	50
3.6. <b>Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos</b> .....	51
<b>Capítulo IV</b> .....	52
<b>4. Información General de la Empresa</b> .....	52
4.1. <b>Reseña Histórica del Colegio</b> .....	52
4.2. <b>Generalidades del Colegio</b> .....	52
4.3. <b>Actividad Económica</b> .....	52
4.4. <b>Servicios que Brinda</b> .....	52
4.5. <b>Ubicación Geográfica</b> .....	53
4.6. <b>Logo</b> .....	53
4.7. <b>Infraestructura</b> .....	53
<b>Capítulo V</b> .....	54
<b>5. Diseño del Plan Estratégico para lograr la Competitividad en la I.E.P. William         Prescot; el colegio de los profesores de Cajamarca</b> .....	54
5.1. <b>Visión</b> .....	54
5.2. <b>Misión</b> .....	54
5.3. <b>Valores</b> .....	54
5.4. <b>Objetivos Estratégicos</b> .....	55
5.5. <b>Políticas</b> .....	55
5.6. <b>Organigrama de la I.E.P. William Prescot</b> .....	56
5.7. <b>Análisis de la Situación Actual</b> .....	57



5.7.1. Análisis del Entorno Externo de la Institución .....	57
5.7.2. Análisis del Servicio .....	61
5.7.3. Análisis del Entorno Interno .....	63
5.8. Diagnostico FODA .....	66
5.9. Matriz EFE .....	67
5.10. Matriz EFI .....	68
5.11. Matriz FODA .....	70
5.12. Proyecto según estrategias sugeridas .....	71
<b>Capítulo VI: Análisis e interpretación de los datos de las encuestas aplicadas .....</b>	<b>72</b>
<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>85</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>89</b>
<b>Linkografía .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>91</b>

## INDICE FIGURAS

<b>Figura 1: Proceso de Planeamiento Estrategico</b> .....	26
<b>Figura 2: El Entorno de las Empresas</b> .....	28
<b>Figura 3: Etapa del Ciclo de Vida de la Industria</b> .....	31
<b>Figura 4: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</b> .....	32
<b>Figura 5: Esquema de los conceptos de Recursos, Capacidades y Aptitud Central</b> ....	35
<b>Figura 6: Localización de la I.E.P. William Prescott</b> .....	53
<b>Figura 7: Insignia de la I.E.P. William Prescott</b> .....	53
<b>Figura 8: Parte Frontal de la I.E.P. William Prescott</b> .....	53
<b>Figura 9: Parte Interior de la I.E.P. William Prescott</b> .....	53
<b>Figura 10: Mobiliario de las aulas de la I.E.P. William Prescott</b> .....	53
<b>Figura 11: Organigrama de la I.E.P. William Prescott</b> .....	56
<b>Figura 12: Instituciones y Programas del Sistema Educativo por Tipo de Gestion y Area, según Modalidad y Nivel Educativo 2016</b> .....	57
<b>Figura 13: Matricula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestion y Area, según Modalidad y Nivel educativo 2016</b> .....	58
<b>Figura 14: Ventaja Competitiva de la I.E.P. William Prescott</b> .....	65
<b>Figura 15: <i>Conoce un Plan Estratégico</i></b> .....	72
<b>Figura 16: <i>Funcionamiento del Plan Estratégico</i></b> .....	73
<b>Figura 17: <i>Plan Anual en Funcionamiento</i></b> .....	74
<b>Figura 18: <i>Implementación del Plan Estratégico</i></b> .....	75
<b>Figura 19: <i>Misión, Visión y Análisis FODA</i></b> .....	76
<b>Figura 20: <i>Elaboración de Misión, Visión y Análisis FODA</i></b> .....	77
<b>Figura 21: <i>Análisis FODA y Planificación de Estrategias</i></b> .....	78
<b>Figura 22: <i>Cumplimiento de Objetivos Estratégicos</i></b> .....	79
<b>Figura 23: <i>Infraestructura adecuada al Servicio Educativo</i></b> .....	80
<b>Figura 24: <i>Personal idóneo para la Formación de Calidad</i></b> .....	81
<b>Figura 25: <i>Servicio de Calidad</i></b> .....	82
<b>Figura 26: <i>Canales Publicitarios</i></b> .....	83
<b>Figura 27: <i>Servicios menos Conocidos</i></b> .....	84

## INDICE TABLAS

<b>Tabla 1: Lineamientos Estratégicos</b> .....	27
<b>Tabla 2: Variables a Analizar</b> .....	29
<b>Tabla 3: Las Cinco Fuerzas de Porter</b> .....	32
<b>Tabla 4: Ejemplo de Matriz FODA</b> .....	38
<b>Tabla 5: Estrategias Genéricas Competitivas</b> .....	42
<b>Tabla 6: Fuerza Laboral de la I.E.P. William Prescott</b> .....	49
<b>Tabla 7: Principales Proveedores de la I.E.P. William Prescott</b> .....	62
<b>Tabla 8: Principales Colegios Particulares en el Distrito de Cajamarca</b> .....	63
<b>Tabla 9: Analisis FODA de la I.E.P. William Prescott</b> .....	66
<b>Tabla 10:Matriz de O - A de la I.E.P. William Prescott</b> .....	67
<b>Tabla 11: Matriz de F – D de la I.E.P. William Prescott</b> .....	68
<b>Tabla 12: Matriz FODA de la I.E.P. William Prescott</b> .....	70
<b>Tabla 13: Proyectos según Estrategias sugeridas</b> .....	71
<b>Tabla 14: <i>Conoce un Plan Estratégico</i></b> .....	72
<b>Tabla 15: <i>Funcionamiento del Plan Estratégico</i></b> .....	73
<b>Tabla 16: <i>Plan Anual en Funcionamiento</i></b> .....	74
<b>Tabla 17: <i>Implementación del Plan Estratégico</i></b> .....	75
<b>Tabla 18: <i>Misión, Visión y Análisis FODA</i></b> .....	76
<b>Tabla 19: <i>Elaboración de Misión, Visión y Análisis FODA</i></b> .....	77
<b>Tabla 20: <i>Análisis FODA y Planificación de Estrategias</i></b> .....	78
<b>Tabla 21: <i>Cumplimiento de Objetivos Estratégicos</i></b> .....	79
<b>Tabla 22: <i>Infraestructura adecuada al Servicio Educativo</i></b> .....	80
<b>Tabla 23: <i>Personal idóneo para la Formación de Calidad</i></b> .....	81
<b>Tabla 24: <i>Servicio de Calidad</i></b> .....	82
<b>Tabla 25: <i>Canales Publicitarios</i></b> .....	83
<b>Tabla 26: <i>Servicios menos Conocidos</i></b> .....	84

## RESUMEN

La investigación para diseñar el Plan Estratégico que permita mejorar la competitividad de la I.E.P. William Prescot, permitió establecer una proyección de largo plazo, particularmente importante para que esta organización pueda desarrollar sus actividades con una base sólida orientada a alcanzar su mejora en el posicionamiento en el mercado, en una actividad básica para la sociedad y por ende seguirá siendo requerida.

Tener un plan estratégico, permitirá tener una visión de futuro, una misión, valores que guíen las acciones y sobre todo la generación de las estrategias más acertadas para competir ventajosamente.

Se puede resaltar el buen posicionamiento estratégico que tiene la I.E.P. William Prescot, al interno tiene un promedio ponderado de 2.65 lo que indica que sus fortalezas superan a sus debilidades. Las fortalezas están representadas por una infraestructura moderna y adecuada para la educación, así como por la tenencia de equipos y laboratorios, de igual modo al externo tiene un promedio ponderado de 2.55 que también es superior al promedio estándar, lo que indica que sus oportunidades superan a sus amenazas

Ante este contexto estratégico favorable, el diseño del plan estratégico favorecerá el accionar de esta importante institución educativa particular, mejorando su competitividad ostensiblemente.

**Palabras clave: plan estratégico, competitividad, estrategias, objetivos, análisis F.O.D.A. matriz E.F.E., matriz E.F.I., Matriz F.O.D.A.**

## ABSTRAC

Research to design the Strategic Plan that will improve the competitiveness of the IEP William Prescot, school teachers of Cajamarca; allowed to establish a long-term projection, particularly important for this organization to develop its activities with solid base to its improved market position, that despite the economic downturn being experienced several years ago, still by devoted a basic activity of the company is still required.

Having a strategic plan, let you have a vision, mission, values that guide the actions and especially the generation of the most successful strategies to compete successfully.

You can highlight the good strategic positioning that has the IEP William Prescot, inside is a weighted average of 2.65 indicating that its strengths outweigh its weaknesses. The strengths are represented by a modern and adequate infrastructure for education and for possession of equipment and laboratories, similarly to the external is a weighted average of 2.55 which is also above the average standard, indicating that their opportunities to overcome its threats

Given this favorable strategic context, the design of the strategic plan, will favor the action of this important private school, ostensibly improving its competitiveness.

**Keywords: strategic plan, competitiveness, strategies, objectives, swot E.F.E. matrix, matrix E.F.I., Matrix F.O.D.A.**

## INTRODUCCIÓN

La tesis se realizó en el departamento, provincia y distrito de Cajamarca, con el objetivo de diseñar el plan estratégico para mejorar la competitividad de la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L”, el mismo que se realizó, mediante el desarrollo de los siguientes acápite:

En el Capítulo I, se describió el planteamiento del problema de la investigación, objetivos, justificación e importancia y las limitaciones del estudio.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico referencial que incluye: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas científicas, las bases conceptuales y la definición de los términos básicos, así mismo la hipótesis y las variables de la investigación, es aquí donde se plantea la razón de ser esta investigación, así como su respaldo.

En el Capítulo III, se describió el marco metodológico: tipo de investigación, diseño, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos de recopilación, procesamiento y análisis de los datos de la información obtenida.

En el Capítulo IV, se describe brevemente a la I.E.P. William Prescott, para tener una idea panorámica de la unidad de análisis de la investigación; tales como su reseña histórica, generalidades de la institución, actividad económica, servicios que brinda, ubicación geográfica, logo e infraestructura.

En el Capítulo V: Se aborda el diseño del plan estratégico para la I.E.P. William Prescott, el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L

En el Capítulo VI, Se describe el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante las encuestas.

Finalmente, se lleva a cabo una discusión de resultados, así como se determina conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### 6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En este mundo actual y globalizado las organizaciones tienen un plan estratégico institucional de tal forma que les permite conocer sus objetivos visualizando hacia dónde quieren ir, sin embargo en muchas instituciones sólo queda en documento y no se realiza una medición de la eficiencia y eficacia, es decir en qué grado se están alcanzando los objetivos y con qué indicadores se están midiendo, y solo se limita a una perspectiva financiera y esto es insuficiente para los directivos porque no informa sobre el desempeño de la organización.

La I.E.P. William Prescott, el Colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L. se dedica a brindar servicio a la colectividad cajamarquina en el sector de Educación, basándose principalmente en una enseñanza básica regular, logrando tener una buena participación en el mercado, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico. Es por ello, que para hacer frente a los cambios económicos, políticos y tecnológicos es necesario adoptar una posición estratégica adecuada.

Por tal motivo dicha institución debe contar con un plan estratégico que permita afrontar las dificultades que provocan los cambios del entorno y que afecten a la misma. La elaboración del plan estratégico permitirá a la institución mejorar la toma de decisiones para el logro de sus objetivos y metas trazadas, por ende, la competitividad en el sector educativo; ya que esta buscará influir en el bienestar general de sus clientes, trabajadores y sociedad; al mismo tiempo buscar y garantizar una estabilidad de desarrollo identificando su propósito, finalidad y razón de esta.

El presente estudio se circunscribe básicamente en el desarrollo de una **propuesta de plan estratégico para la I.E.P. William Prescott el Colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L.**, en el área administrativa, ya que, analizada la documentación interna de dicha institución, se observó que no cuenta con los instrumentos de gestión correspondiente como por ejemplo el plan estratégico, es necesario resaltar que este estudio está enfocado a la elaboración de un Plan Estratégico más no a la aplicación y al control ni evaluación.

## 6.2. **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera la formulación de un plan estratégico y su posterior implantación permitirá mejorar la competitividad de la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L?

## 6.3. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### 1.3.1 **Objetivo general:**

Formular un plan estratégico para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L. con la finalidad de mejorar su competitividad”.

### 1.3.4. **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis externo para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L.
- Realizar un análisis interno para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L.



- Formular objetivos estratégicos y estrategias para mejorar la competitividad de la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L.

#### 1.4. **JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:**

##### **Justificación teórica**

La investigación se justifica, porque permitirá incrementar el conocimiento relacionado con la planeación estratégica como herramienta clave para el éxito de las organizaciones, así mismo permite tener una buena gestión que contribuye a que el plan estratégico incremente y mejore la capacidad de gestión administrativa; y brindar una educación de calidad y así la institución sea competitiva.

##### **Justificación práctica**

La investigación se justifica porque el plan estratégico permite planear las actividades, ya que las mismas se desarrollan dentro de un ambiente de cambios acelerados, esto se debe a que se planea en un futuro incierto, hay cambios concurrentes, el tiempo que se requiere para la toma de decisiones es muy corto; es necesario conocer que el gerente a través de la elaboración previa de un plan estratégico, debe hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían, buscando buenos resultados y por ende una buena planeación.

##### **Justificación metodológica**

Es relevante porque dicha investigación puede ser sometida a validez y confiabilidad, considerándolo como una guía que puede ser aplicado a otras empresas dedicadas al mismo rubro como un modelo a seguir y en otros contextos.

## **1.5. LIMITACIONES:**

- Una limitación de la presente investigación fue la escasa disponibilidad de información, ya que existen pocos trabajos relacionados con el tema motivo de la investigación.
- El temor del personal por brindar información de su unidad orgánica.
- Falta de algún instrumento de gestión y/o documentos de planificación, contexto no acorde con la realidad de la I.E.P William Prescott, el colegio de los profesores de Cajamarca S.R.L

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 5.8. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Existen trabajos referentes al planeamiento estratégico que se tomaron en cuenta para poder contrastar los resultados de la presente investigación:

##### 5.8.1. A NIVEL INTERNACIONAL:

- a) Álvarez K, (2009). *Metodologías propuestas para la implantación de la planeación estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Rosario de Bogotá – Colombia, concluye en lo siguiente:
  - La implantación y la puesta en marcha de los Planes Estratégicos en las empresas les da mejores herramientas a las empresas para enfrentar las incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben para donde van y como lo van a lograr por medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a las empresas perdurables y evitando la alta mortandad de las estas.
  - Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, el entorno es cambiante y por lo mismo es necesario estudiarlo constantemente, es por esto que me permito mostrar también diferentes metodologías para el estudio de la competencia.
  
- b) Mejía G, (2005). *Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A*. Universidad de Antioquia, concluye lo siguiente:

- La implantación de planes estratégicos y el inicio de un direccionamiento estratégico en las empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estrategia y trascendental.
- Se puede decir que es un abrebocas para conocer más a fondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas, es indagar a lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias más apropiadas.

#### 5.8.2. A NIVEL NACIONAL:

- a) Ibarra A, (2011). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092 – Puente Piedra – Lima – Perú*. (Tesis de maestría). concluye en lo siguiente:
- La investigación científica realizada es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio fueron: el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto N° 3092 Puente Piedra Lima 2011. La población y muestra de estuvo conformada por 65 docentes de la I.E. Kumamoto distribuidos de la siguiente manera: 24 de primaria y 41 de secundaria. El diseño de investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariada, transversal. Par la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: la evaluación del PEI, FODA y la gestión administrativa propiamente dicha y la medición de la planificación, organización, dirección y control que se aplicó a los 65 docentes de la muestra. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El planeamiento estratégico se relaciona con la gestión

de la calidad de la I.E. Kumamoto de Puente Piedra Región Lima, 2011. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del Chi Cuadrado un valor de  $X^2 = 5.45 < 9.49$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis investigada, es decir, el planeamiento estratégico mejora la calidad educativa de la Institución Educativa Kumamoto N° 3092 de Puente Piedra. Región Lima. 2011.

### 5.8.3. A NIVEL LOCAL:

a) Bazauri L. (2014). *El Planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad del hospital veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca; concluye en lo siguiente:

- Al implementar el planeamiento estratégico (plan estratégico) en el hospital veterinario de la UNC, podemos decir que la organización se está esforzando y dirigiendo a alcanzar sus objetivos por lo que requerirá de la mayor información relevante para así poder minimizar los riesgos de un entorno cambiante.
- Las principales oportunidades con las que se cuenta son el Canon destinado a la inversión en implementación de laboratorios y afición por las mascotas. Las principales amenazas son la inexistencia de posicionamiento en el mercado y los robos. La principal fortaleza es el formato que tiene como hospital. La principal debilidad es el no contar con un planeamiento estratégico, ya que al no conocer los objetivos de la organización no se sabe hacia dónde se dirige la organización.
- Se debería priorizar en incursionar en las TIC'S, el contar con un personal capacitado, así como adquirir un sistema que mejore el control de inventarios para lograr que el hospital veterinario sea líder

servicio en el servicio veterinario en el distrito Cajamarca; para sostener ventaja competitiva en el tiempo se debería enfatizar en un adecuado mantenimiento de la infraestructura y equipos; para lograr un incremento de clientes activos se debe fidelizar a los clientes y realizar un estudio de mercados para conocer gustos y preferencias.

- Los programas seleccionados para cumplir con las metas de la empresa son: imagen y participación del mercado, sistema eficiente de ventas y atención al cliente, investigación de mercados y aumento de la gama de servicios, mejora en las áreas clave de la institución.

## 5.9. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS:

### 5.9.1. Teoría Neoclásica de la Administración (Chiavenato, 2009)

#### A. Características:

- **Énfasis en la práctica de la administración:** Se caracteriza por hacer un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por la búsqueda de resultados concretos, la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica.
- **La reafirmación relativa de los postulados clásicos:** La teoría neoclásica retoma gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo a las contingencias de la época actual dándole una configuración más amplia y flexible.
- **Énfasis en los principios clásicos de la administración:** Se toma de una manera más flexible los principios enunciados como leyes científicas por los clásicos, para poder aplicarlos a cualquier tipo de situaciones diversas en la empresa.
- **Énfasis en los resultados y objetivos y sobre todo por el eclecticismo abierto y receptivo:** Mientras la administración científica hizo énfasis en los métodos y la racionalización del

trabajo y la teoría clásica en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica considera los medios en busca de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente en los fines y resultados ya que, el planeamiento de todos los objetivos en la organización son el medio de evaluar el desempeño de esta.

- La teoría neoclásica a pesar de basarse fuertemente en los principios de la teoría clásica también recoge aspectos muy importantes de casi todas las teorías administrativas.

## **B. El Proceso Administrativo (Chiavenato, 2010)**

El Proceso Administrativo, comprende: Planeación, Organización, dirección y control. El Proceso Administrativo es cíclico.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

### **Etapas del proceso administrativo**

- **Etapa mecánica:** Por lo cual podemos decir que es la fase donde realiza la estructura principal de la misma empresa: Planeación y Organización.
- **Etapa dinámica:** Por lo cual podemos definir que es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma empresa: Dirección y Control.

## **C. La planeación (Chiavenato, 2010)**

Es un proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar: Los Fines, Identificar la visión, La misión, Fijar

objetivos y metas, Los medios, Políticas para el desarrollo, programas, presupuestos y procedimientos para alcanzarlos.

La administración sin planeación no tiene razón de ser: Sin objetivos que lograr y estrategias para alcanzarlos, la organización, la dirección y el control se vuelven innecesarios o carentes de un sentido práctico.

### **Importancia de la planeación**

La planeación da sentido de dirección, facilita el control, reduce la incertidumbre visualiza los cambios.

#### **D. El planeamiento estratégico.** (Hill, Jones, 2009)

Pasos del planeamiento estratégico:

- **Visión.** Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco o más años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".
- **Misión.** Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.
- **Análisis del ambiente o entorno.** Puede definirse el entorno de la organización como todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos: Macro ambiente y Micro ambiente.
  - **Análisis del ambiente externo de la empresa:** estudio de los factores: políticos-legales, tecnológicos, económico, ecológicos, etc. del macro ambiente y análisis de los clientes proveedores competencia organismos reguladores etc. del ambiente microeconómico.
  - **Identifica oportunidades y amenazas.** Después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha



aprendido en términos de oportunidades que la organización puede explorar, y las amenazas a las que se enfrenta.

- Tenga en mente que el mismo ambiente puede presentar oportunidades a una organización y amenazas a otra, en la misma industria, debido a sus diferentes recursos. Por consiguiente, lo que una organización considere qué es una oportunidad o una amenaza, depende de los recursos que controla.
- **Identificación de fortalezas y debilidades.** El análisis de los recursos de la organización. Implica mirar hacia adentro de la organización: Analizar los recursos de la organización. ¿Cuáles son las habilidades y capacidad de los empleados? ¿Cuál es la posición de efectivo de la organización? ¿Ha tenido éxito en el desarrollo de productos nuevos e innovadores? ¿Cómo percibe el público la organización y la calidad de sus productos o servicios? Todo este trabajo debería conducir a una evaluación nítida de las fortalezas y debilidades de la organización. Entonces la Administración podrá identificar la competencia distintiva de la organización, o las habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.
- **Formular estrategias.** La administración necesita desarrollar y evaluar estrategias alternas y después seleccionar un conjunto que sea compatible a cada nivel lo que permitirá a la organización aprovechar mejor los recursos y oportunidades disponibles en el ambiente. Este paso se completa cuando la administración ha desarrollado un conjunto de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva.
- **Implantar estrategias.** Que tan eficaz ha sido la planeación estratégica, ésta no puede tener éxito si no se implementa adecuadamente No importa. El liderazgo de administración a

nivel superior es un ingrediente necesario para el éxito de una estrategia.

- **Evaluar resultados** ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias?, ¿Qué ajustes son necesarios?

Para lograr esto se requiere del control, Como uno de los elementos del proceso administrativo.

Esta teoría permitió, comprender los fundamentos del planeamiento estratégico que es el tema central en la investigación, y de este modo poder desarrollar el proceso para luego hacer la discusión de resultados y finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones en forma pertinente.

## **5.10. BASES CONCEPTUALES:**

### **5.10.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. (Hill, Jones, 2009)**

Desde tiempos remotos el hombre siempre se ha caracterizado por percibir el tiempo como un flujo continuo entre el pasado, presente y futuro. Sin embargo, este siempre se ha encontrado analizando y preguntándose por el futuro. Prácticamente hasta el siglo XVII la predicción del futuro era más un “don divino” que un arte o un instrumento científico. Con el fin de la segunda guerra mundial se tiene de un lado una Europa arruinada que hay que reconstruir, con ayuda estadounidense y que requiere de una planificación que exige previamente un ejercicio prospectivo considerable. De otro lado el fin de la guerra da paso a la “guerra fría” donde la tensión provocada hace que los analistas de política exterior estadounidenses intenten adivinar cuales son los movimientos del enemigo. Esto lleva a planeamientos futuros hipotéticos que faciliten la previsión.

Actualmente la anticipación o predicción es requerida para la planificación estratégica tanto en el ámbito público (planificación de políticas sociales, políticas de salud, de empleo, etc.) como en el privado (desarrollo de nuevos productos, estrategias de marketing, estrategias de calidad, etc.) como base de asesoramiento en procesos de toma de decisiones.

En el Perú la planificación estratégica se practica mediante la definición de estrategias y planes de desarrollo como por ejemplo “**plan estratégico de desarrollo nacional: el Perú hacia el 2021**”, que es desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, con la finalidad de formular y establecer objetivos de carácter prioritario, establecer cursos de acción y asignar recursos para alcanzar resultados en un contexto de cambios y altas exigencias.

La ciudad de Cajamarca ha sido considerada históricamente como un centro de referencia regional de importancia notable, por centralizar el poder político departamental. Debido a ello la ciudad de Cajamarca al igual que la provincia experimentan constantes y diversos retos (crecimiento poblacional, pobreza, etc.).

Por esta razón, es que tanto las entidades públicas (municipalidad provincial de Cajamarca, gobierno regional, universidad nacional, etc.) como las privadas se apoyan en una poderosa herramienta de gestión empresarial denominada: plan estratégico, ya que ella les permitirá realizar análisis estratégicos, prever respuestas de la competencia, identificar objetivos concretos y realistas, así como reconocer las fuerzas del entorno que afectaran su desempeño.

La planificación estratégica permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y que podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

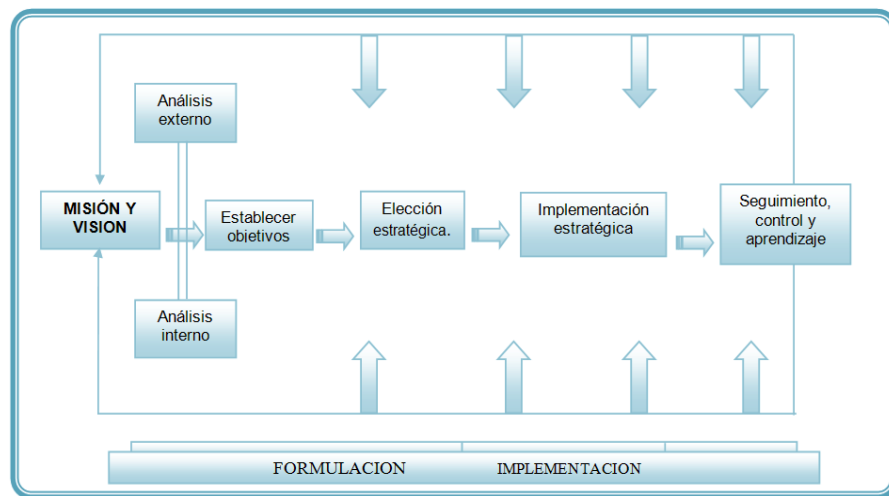
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?

La planificación se puede considerar estratégica cuando con esta la organización prevé lo que puede hacer la competencia y el resto de los actores del mercado, así como cuando reconoce la influencia de las fuerzas del entorno y que actúan en el mismo escenario.

**A. MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO O PROCESO ESTRATÉGICO: (Hill, Jones, 2009)**

Camino lógico y secuencial que lleva a la formulación de la estrategia, implementación y el control o feed back del proceso como una sucesión de hechos o etapas en la constitución y puesta en práctica de la estrategia.

**Figura 1: Proceso de Planeamiento Estratégico**



**Fuente:** Garrido. Dirección Estratégica, pág. 31.

En el gráfico anterior se puede observar el modelo clásico análisis interno: fortalezas y debilidades, más el análisis externo: amenazas y oportunidades deben dar lugar a un análisis conjunto que genere información cuantificada y que permita formular propuestas de estrategias para cada una de las áreas de negocio en función de sus características (crecimiento, potencial de desarrollo, rentabilidad, atractivo, etc.), así como de los objetivos de la organización, y

proceder a la elección estratégica: opción competitiva elegida, que deberá planificarse y presupuestarse en contacto con todos los niveles organizativos y áreas de negocio para llevar a cabo su implementación estratégica y su posterior seguimiento y control que permitirá ir adaptando aquella, así como conformando el cambio en un proceso de *feed back*, adaptación y aprendizaje continuo.

## B. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Estos se pueden dividir en tres grupos:

**Tabla1: Lineamientos estratégicos.**

Permanentes	Semipermanentes	Temporales
<p>Pueden cambiar en 10 a 20 años, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fines.</li> <li>➤ Misión.</li> <li>➤ Valores.</li> </ul>	<p>Pueden cambiar en 5 a 10 años, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visión.</li> <li>➤ Políticas.</li> </ul>	<p>Son de corto, mediano y largo plazo, estos son revisados anualmente, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos.</li> <li>➤ Metas</li> <li>➤ Estrategias.</li> </ul>

Fuente: Visión general de la gerencia estratégica, 2012.

## C. ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO.

- a. **Visión:** Es “el gran norte”, al que se quiere llegar; es decir la visión brindará la primera pauta elemental y primordial de cómo será la empresa y cómo se desarrollará en términos de su competencia. Se afirma también que la visión es un concepto dinámico y no estático; tiene que ser un sueño ambicioso, pero, al mismo tiempo realista.
- b. **Misión:** Es la razón de ser de una empresa, es la determinación del propósito único de la misma. Se trata de la esencia de la organización:

así como el ADN diferencia genéticamente a las personas, la misión debe diferenciar a la empresa del resto de participantes de una industria.

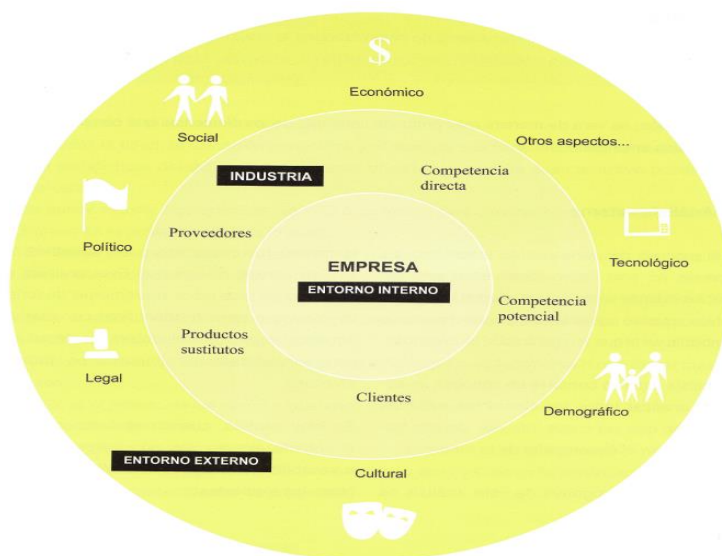
**D. ANÁLISIS DEL ENTORNO:**

✓ **¿Qué es el entorno?**

Es todo aquello que siendo externo a nuestra actividad nos puede ayudar a comprender ésta, su marco de acción, potencialidades, reglas del juego y, en definitiva, ayudarnos en las tareas internas de planificación. Será, pues, en cada caso la actividad a la que nos dediquemos la que marcará el ámbito de observación y consideración del entorno. En este sentido, no será igual la observación y consideración de variables relevantes efectuadas por una empresa que por un organismo de la administración pública y tampoco lo será en el caso de dos empresas que se dediquen a actividades diferentes u operen en áreas geográficas diferentes.

De manera específica, se puede afirmar que el entorno está compuesto por las siguientes partes: industria, entorno externo y entorno interno. El siguiente grafico muestra el entorno de las empresas:

**Figura 2: El entorno de las empresas.**



**Fuente:** Becerra. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.

- a. Análisis del entorno externo:** Es todo lo que está fuera de la empresa y sobre lo cual esta no tiene mayor control, su análisis recibe el nombre de “análisis externo”. Los principales elementos o variables que se pueden analizar son:

**Tabla 2: Variables a analizar.**

Tipos de Variable	Elementos que pueden ser relevantes para la Empresa.
<b>Demográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número o tamaño de la población.</li> <li>➤ Número de la población a la que se quiere atender o a la que se desea vender.</li> <li>➤ Sexo o género de los clientes.</li> <li>➤ Edad de los clientes.</li> <li>➤ Como están distribuidos los clientes en áreas geográficas.</li> </ul>
<b>Económicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marco o situación económica general.</li> <li>➤ Tipos de organizaciones económicas existentes en el entorno, ya sean bancos, cajas rurales, mutuales, entre otras.</li> <li>➤ Centralización de la planificación económica del país</li> <li>➤ El funcionamiento del sistema bancario. Es útil conocer si los bancos ofrecen productos o servicios dirigidos al tipo de empresa que se está administrando.</li> <li>➤ Las políticas fiscales del gobierno.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La evolución del tipo de cambio, lo que es relevante cuando algún insumo (o todos) se compra en dólares, si se vende en esta moneda o si se opta por endeudarse en la moneda estadounidense.</li> <li>➤ Niveles de inversión del sector público o privado en el sector o en otros relacionados con la empresa que se maneja</li> <li>➤ Características del consumidor, como poder adquisitivo, disponibilidad de efectivo u otros.</li> </ul>
<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabilidad política del país.</li> <li>➤ Concentración del poder político.</li> <li>➤ Sistema de partidos políticos en el país y en la zona en la que se desarrolla la empresa.</li> <li>➤ Cuánto apoya el gobierno al desarrollo puntual de la industria en la que la empresa se desarrolla.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normas contables.</li> <li>➤ Leyes específicas.</li> <li>➤ Establecimiento de las organizaciones. Regímenes societarios. Leyes tributarias (SUNAT). Leyes laborales. Normas municipales. Otras normas relevantes.</li> </ul>
<b>Socioculturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antecedentes históricos propios y del mercado.</li> <li>➤ Ideologías relevantes en los círculos en los que se desarrolla la empresa.</li> <li>➤ Valores preponderantes en los sectores en los que se desarrolla la empresa.</li> <li>➤ Normas implícitas o “no escritas” de la sociedad.</li> <li>➤ “Modas”.</li> <li>➤ Relaciones entre las personas.</li> <li>➤ Comportamiento del consumidor (cómo y cuándo compra: en este sentido, para la mayoría de las empresas funcionan como grandes fechas de <i>ventas las campañas de Navidad, del Día de la Madre y del Padre, fiestas patrias y la campaña escolar</i> para los que comercializan o producen productos para escolares)</li> </ul>
<b>Tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adelantos científicos y tecnológicos importantes para la empresa.</li> <li>➤ Avance físicos (equipos, instalaciones).</li> </ul>
<b>Educativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel educativo y cultural de las personas con las que se relaciona la empresa (clientes, proveedores, prestamistas, entre otros).</li> </ul>
<b>Recursos naturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos naturales relevantes para el negocio.</li> <li>➤ Clima.</li> </ul>

Fuente: Becerra. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.

## b. Análisis del entorno interno:

Se refiere a los elementos que están en el interior de la organización y



sobre los cuales la empresa sí tiene control. El análisis de estos elementos recibe el nombre de “análisis interno”.

❖ **Análisis de la industria:** Adicionalmente, tanto el análisis externo como el interno se ven complementados por el análisis de la industria. Se debe conocer muy bien cuáles son las variables que afectan la industria para monitorearlas constantemente e identificar rápidamente cualquier cambio que pudiera darse, por otro lado, se deberá determinar en qué etapa de **ciclo de vida se encuentra la industria**, este ciclo de vida es el que determina los cambios que se darán en la industria con el paso del tiempo.

\* El ciclo de vida de la industria, identifica cinco tipos diferentes de ambiente industrial: introducción, en crecimiento, de agitación, madura y en declinación.

**Figura 3: Etapa del ciclo de vida de la industria.**



**Fuente:** (Hill, Jones, 2009). Administración Estratégica

Debemos tener en cuenta también que una industria está compuesta por la competencia actual, la competencia potencial, los productos sustitutos que existen, los clientes y los proveedores. Con la evaluación de estos cinco elementos se puede conocer cómo se desenvuelve o funciona un sector o una industria.

- \* El Modelo de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a conocer cómo funciona una industria, al ayudar a los gerentes a efectuar un análisis de fuerzas como: rivalidad entre las empresas competidoras, amenaza de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

**Figura 4: El modelo de las cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Hill, Jones, 2009

De manera detallada, el análisis de las cinco fuerzas de Porter debería incluir un cuestionario acerca de los siguientes aspectos:

**Tabla 3: Las cinco Fuerzas de Porter**

Fuerza	Concepto	Aspectos que deben tomarse en cuenta en el análisis
	Se analizó los competidores actuales: permite; conocer el comportamiento de las otras empresas del sector. Sobre la base de dicho análisis,	1°. Número de competidores iguales. 2°. Crecimiento de la industria en los últimos años. 3°. Costos fijos y de almacenamiento en comparación con las empresas competidoras. 4°. Características del producto en

<p><b>Rivalidad entre los competidores actuales.</b></p>	<p>se puede determinar elementos clave, entre ellos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La ventaja competitiva deseada.</li> <li>➤ Las labores de marketing.</li> <li>➤ El gasto en el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>➤ El gasto en publicidad.</li> </ul>	<p>comparación con las empresas competidoras.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5°. Posibilidades de incrementos en la capacidad instalada.</li> <li>6°. Diversidad de los competidores.</li> <li>7°. Compromisos estratégicos entre las empresas.</li> <li>8°. Barreras de salida tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costos de sonda de la industria</li> <li>➤ Especialización de activos</li> <li>➤ Relaciones estratégicas</li> <li>➤ Barreras emocionales</li> <li>➤ Restricciones gubernamentales y sociales.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Amenaza de competidores potenciales.</b></p>	<p>Son todas las empresas que pueden ingresar a competir con las empresas ya existentes en el sector si así lo escogen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1°. Economías de escala. Al producir en grandes cantidades, las empresas generan ahorros en la producción, que son conocidos como “economías de escala”.</li> <li>2°. Diferenciación de los productos participantes en la industria.</li> <li>3°. Identificación de marcas participantes en la industria.</li> <li>4°. Costos de cambio de los clientes.</li> <li>5°. Acceso a canales de distribución de los competidores potenciales.</li> <li>6°. Requerimientos de capital para ingresar a la industria.</li> <li>7°. Posibilidades de acceso a tecnología de punta.</li> <li>8°. Posibilidades de acceso a materias primas.</li> <li>9°. Protección gubernamental existente.</li> <li>10°. Efecto de la experiencia en la industria.</li> </ol>
<p><b>Poder de negociación de los proveedores.</b></p>	<p>Quienes proveen a la empresa de la materia prima, los insumos y todo aquello necesario para operar pueden influir en esta, por ejemplo, si cambian el precio o calidad de sus productos. Por ello, es importante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1°. Número de proveedores importantes.</li> <li>2°. Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.</li> <li>3°. Costos de cambio de proveedor.</li> <li>4°. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.</li> <li>5°. Amenaza de la industria de</li> </ol>

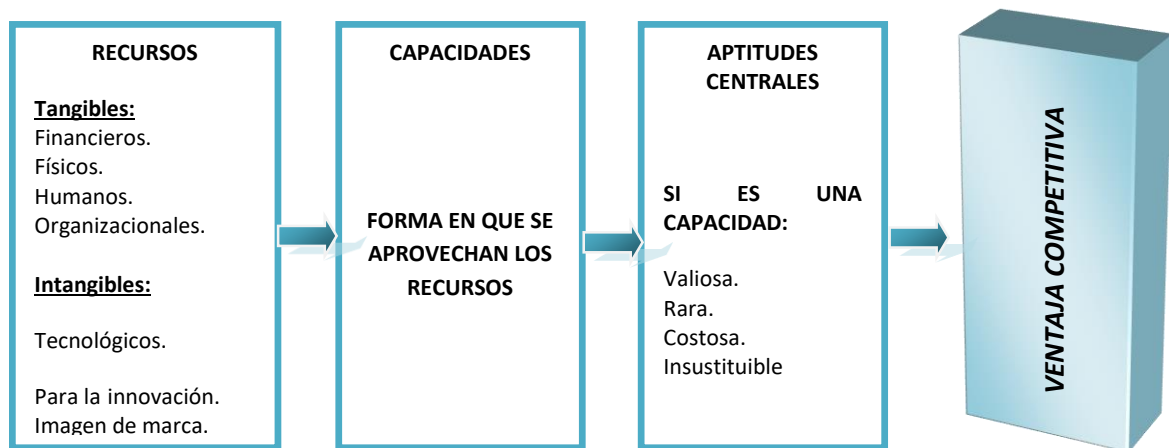
	determinar la importancia de los productos o servicios de los proveedores y si son indispensables o difíciles de sustituir.	integrarse hacia atrás. 6º. Contribución de los proveedores a la calidad o servicio. 7º. Contribución a los costos por parte de los proveedores.
<b>Poder de negociación de los compradores.</b>	Es importante reconocer a quienes compran los productos o servicios que vende la empresa y analizar si son ellos quienes imponen sus condiciones en el momento de negociar.	1º. Número de clientes importantes. 2º. Disponibilidad de sustitutos en la industria. 3º. Costo de cambio de los clientes. 4º. Amenaza del cliente (si es una empresa) de integrarse hacia atrás. 5º. Amenaza de la industria de integrarse hacia delante. 6º. Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente (en caso de mercados industriales). 7º. Contribución a los costos totales de los clientes (en caso de mercados industriales). 8º. Rentabilidad de los clientes (en caso de mercados industriales).
<b>Amenaza de productos sustitutos.</b>	Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones, o similares. Cuando los clientes de una empresa pueden encontrar con facilidad productos o servicios de similares características funcionales, entonces la amenaza de productos sustitutos es fuerte.	1º. Disponibilidad de sustitutos cercanos. 2º. Costos de cambio. 3º. Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos. 4º. Precio del sustituto.

Fuente: Becerra, García. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.

**c. Análisis de la ventaja competitiva:** Este análisis sirve para complementar lo visto anteriormente, las empresas deben buscar tener ventajas competitivas para poder destacar, sobrevivir y ser eficientes. Las empresas cuentan con **recursos**. Las maneras en las que estas aprovechan dichos recursos reciben el nombre de **“capacidades”**, de todas las capacidades reconocidas se establecen las que son estratégicas, estas capacidades reciben el nombre de **“aptitudes”**

centrales”, de estas últimas es que las organizaciones pueden construir sus ventajas competitivas.

**Figura 5: Esquema de los conceptos de recursos, capacidades y aptitud central.**



**Fuente:** Becerra, García. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.

- **Funciones directivas:** Dentro del análisis interno también se debe considerar realizar un análisis exhaustivo de los aspectos organizacionales o administrativos. A tal objeto, se debe analizar las principales funciones referentes a estos: planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control.
- **Planificación:** Realización del conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior. Incluiríamos aquí la realización de pronóstico, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas.

Es habitual que en muchas organizaciones la planificación se desarrolle como una “obligación”, como un trabajo más que es preciso elaborar, pero con poca utilidad posterior. Solamente las organizaciones habituadas se

encargan de planificar y ejecutar el plan hasta el final, controlando sus desviaciones y adaptándolo en función de las contingencias, para sobrevivir en un entorno de competencia dinámica en el que operan organizaciones cambiantes con un alto grado de flexibilidad.

- **Organización:** Está encaminada a lograr, básicamente, la coordinación de esfuerzos para la consecución de una determinada tarea. Organizar implica determinar quién hace cada cosa y cuál es la relación jerárquica entre los distintos participantes en la empresa.

Una organización que no cuente con una estructura organizativa sólida y con una definición de tareas, responsabilidades y jerarquías clara está encaminada a tener problemas.

- **Gestión de recursos humanos:** Es importante el estudio del grado de motivación y de integración del personal de la organización con los objetivos de la misma pues estos son los condicionantes básicos de toda tarea común en la que conviven objetivos personales con objetivos comunes, como son los propios de la organización. Para poder armonizar los objetivos personales con los organizativos de manera que se logren con éxito las tareas comunes, es necesario esforzarse en diseñar una buena política de gestión de recursos humanos.
- **Control:** Engloba la medición y evaluación de las acciones que la organización emprende para asegurar que los resultados sean consistentes con los proyectados. El control es una función administrativa esencial en todos los niveles de la organización, no sólo en los niveles superiores.

### 5.10.2. ANÁLISIS FODA:

- A) **FODA:** Es una herramienta que permitirá contar con un diagnóstico bastante claro de lo que el entorno ofrece a una empresa. Se puede afirmar que el análisis FODA es la conclusión del análisis del entorno; es decir,

de los tres pasos, vistos anteriormente (análisis externo, análisis interno y análisis industrial). Su denominación (FODA) corresponde a las siglas de fortalezas (F) se refieren a todo lo que la empresa hace bien y a todos los aspectos positivos de la evaluación interna de la misma, oportunidades (O) hacen referencia a aspectos del entorno que pueden favorecer a la empresa, debilidades (D) tienen que ver con todo lo que la empresa hace mal o las limitaciones que esta puede tener y amenazas (A) son los riesgos que surgen del entorno, es decir, desde fuera de la organización.

Para sintetizar algunos de los factores, parámetros o características más relevantes además de seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos, o capacidades de la empresa se utilizan **Las Matrices utilizadas en la gestión estratégica**, pues constituyen un medio de trabajo fácil de usar, así tenemos la siguiente matriz:

**B) MATRIZ FODA:** La matriz FODA surge como consecuencia de la aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,) en el campo de las matrices. A través de ella se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio. Las combinaciones de los cuatro aspectos se recogen en un **Tabla o matriz** que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades).
- DO (debilidades/oportunidades).
- FA (fortalezas/amenazas).
- DA (debilidades/amenazas).

**Tabla 4: Ejemplo de Matriz F.O.D.A.**

	<b>Fortalezas – F</b> 1. ... 2. ...	<b>Debilidades – D</b> 1. ... 2. ...
<b>Oportunidades – O</b> .1.1. ... .1.2. ...	Estrategias – FO 1. ... 2. ...	Estrategias – DO 1. ... 2. ...
<b>Amenazas –A</b> 1. ... 2. ...	Estrategias – FA 1. ... 2. ...	Estrategias – DA 1. ... 2. ...

Fuente: Garrido y Santiago. Dirección Estratégica.

### **C) EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos: Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez,



pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### **D) LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Las estrategias se pueden clasificar en:

- **Estrategias genéricas competitivas.** (Michael Porter, 1982). Identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque.

**Tabla 5: Estrategias genéricas competitivas**

Estrategias genéricas	Características
<b>Liderazgo en costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer el producto con precio promedio más barato del mercado.</li> <li>➤ El precio es el factor determinante de la compra.</li> <li>➤ Tener la mayor participación posible del mercado.</li> <li>➤ Competir en precio y ganar por volumen de ventas.</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer un producto con precio superior al promedio del mercado con alguna característica distinta que el cliente valore.</li> <li>➤ Las características del bien o servicio y no el precio, es la característica determinante de la compra.</li> <li>➤ Ser reconocido y valorado como algo diferente al promedio del mercado.</li> <li>➤ Satisfacer las necesidades de una porción “diferenciada” del mercado.</li> <li>➤ Ganar por mayor margen de unidad vendida.</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer un producto exclusivo a una porción exclusiva del mercado.</li> <li>➤ El precio no es un factor determinante de la compra.</li> <li>➤ Ser reconocido como único, exclusivo, accesible solo para una pequeña parte del mercado total.</li> <li>➤ Ganar por gran margen de utilidad en pocas unidades vendidas.</li> </ul>

Fuente: (Hill, Jones, 2009)

**E) VENTAJA COMPETITIVA:** Es una característica o elemento que otras organizaciones no tienen, generan valor para la empresa y sus clientes, es muy difícil o muy costosa de imitar, es insustituible en la industria.

La competitividad, se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que

eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida.

- **Factores que influyen en la competitividad**

La competitividad depende de la relación calidad-coste del producto, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

- **Salario:**

El nivel salarial medio es uno de los principales costes en muchas industrias, en particular la manufactura basada en tecnologías convencionales y el sector servicios. Así por ejemplo, en muchas tecnologías relativamente poco nuevas, China, Taiwán y parte del sureste asiático ha basado su competitividad en salarios relativamente más bajos que los países occidentales o Japón. Durante la crisis económica de 2008-2014 trataron de imponerse en el sur de Europa legislaciones laborales que disminuyeran la capacidad de negociación de los trabajadores, con el fin de bajar los salarios y ganar así una competitividad en esos países que les

permitiera aumentar sus exportaciones y aliviar la deuda privada y pública de dichos países.

- **Calidad del servicio:**

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

- **Productividad:**

La productividad es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Las comparaciones empíricas a nivel

internacional, sin embargo, muestran que la calidad del capital humano o la intensividad del capital físico (grado de mecanización), sólo son capaces de explicar una fracción modesta de la competitividad general o la renta de los países ricos. Esa constatación implica que las teorías para explicar la productividad y el crecimiento sólo explican muy parcialmente la productividad observada.

Una mayor productividad redonda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

#### **5.11. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:**

- **Administración Estratégica:**  
Conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre ser competitiva y obtenga rendimientos (utilidades - ganancias) superiores al promedio.
- **Amenazas:**  
Riesgos que surgen del entorno, es decir, desde fuera de la organización.
- **Colegio:**  
Es un establecimiento dedicado a la enseñanza.
- **Competitividad:**  
Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Debilidad:**  
Todo lo que la empresa hace mal o las limitaciones que esta puede tener.
- **Empresa:**

Cualquier organización lucrativa con el fin de brindar servicios o producir bienes y comercializarlos.

- **Estrategia:**

Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para explotar las aptitudes centrales de una empresa y generar una ventaja competitiva

- **Fortalezas:**

Es todo lo que la empresa hace bien y a todos los aspectos positivos de la evaluación interna de la misma

- **Fines:**

Objetivos permanentes de la empresa o corporación, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas, participacioncitas o propietario y trabajadores.

- **Gerencia:**

Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros otros dicen recursos humanos, materiales y sistemas), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

- **Metas:**

Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados, estos deben especificar cantidad, unidad de medida y tiempo de consecución.

- **Misión:**

Es la razón de ser de una empresa, es la determinación del propósito único de la misma. Se trata de la esencia de la organización: así como el ADN diferencia genéticamente a las personas, la misión debe diferenciar a la empresa del resto de participantes de una industria.



- **Objetivos:**  
Son todo aquello que la empresa quiere lograr. Se trata de condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.
- **Oportunidades:**  
Aspectos del entorno que pueden favorecer a la empresa, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.
- **Políticas:**  
Son normas generales o guías que expresan las acciones aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.
- **Servicio:**  
Es todo aquello que la empresa u organización elaboran para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores.
- **Valores:**  
Son los que plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.
- **Visión:**  
Es “el gran norte”, al que se quiere llegar; es decir la visión brindara la primera pauta elemental y primordial de cómo será la empresa y como se desarrollara en términos de su competencia. Se afirma también que la visión es un concepto dinámico y no estático; tiene que ser un sueño ambicioso, pero, al mismo tiempo realista.

## **5.12. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La formulación del plan estratégico y su posterior implementación para la I.E.P. William Prescott, periodo 2014-2019, repercutirá en la mejora de su competitividad, lo cual beneficiará a sus clientes internos y externos.

## **5.13. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **A. Variable independiente:**

El plan estratégico para la I.E.P. William Prescott.

#### **- Indicadores:**

Visión.

Misión.

Valores.

Estrategias.

### **B. Variable dependiente:**

Competitividad de la I.E.P. William Prescott.

- Indicadores:** Porcentaje de cumplimiento de objetivos/metás.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación Descriptiva:** Porque en base a la información recopilada se procedió a realizar y explicar el diseño de un plan estratégico en una institución educativa.

#### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación es no experimental y transversal. (Hernández, 2010).

No experimental, ya que no se hizo ninguna manipulación de las variables (El plan estratégico para la I.E.P. William Prescott y su Competitividad de la I.E.P. William Prescott), observándose solamente en su contexto de acción natural.

Transversal, debido a que se llevó a cabo en un determinado momento del tiempo en este caso el año 2016.

#### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.3.1. Población:

La población se encuentra determinada por el total de personal de la I.E.P. William Prescott, que se detalla a continuación:

**Tabla 6: Fuerza laboral de la I.E.P. William Prescott**

Nº	Tipo de personal	Cantidad
01	Promotor	01
02	Director y sub director	02
03	Secretaria	02
04	Auxiliares	02
05	Psicología	01
06	Docentes de primaria	14
07	Docentes de secundaria	26
	<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: Elaboración propia – 2015-12.

### **3.3.2. Muestra:**

La muestra es tipo censo, es decir se encuestó a todo el personal. Esta decisión se tomó teniendo en cuenta que era necesario explorar las percepciones de la población en su totalidad porque el tema de planeamiento estratégico así lo ameritaba.

## **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

**3.4.1. Método analítico-sintético.** El análisis permitió disgregar y descomponer la información existente sobre el tema de investigación para lograr una comprensión precisa; y sintético porque se concluye sobre la base de los resultados dados por el análisis.

**3.4.2. Método descriptivo.** Permitió dar a conocer los problemas existentes y describir las soluciones dadas a dichos problemas.

## **3.5. TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se realizó la recopilación de datos mediante dos tipos de fuentes:

**A. Fuentes primarias:** Se tomó como referencia el censo, a las personas que laboran (personal docente y administrativo) en la organización de estudio, se descargó las respuestas y se tabularon, para tomar datos de acuerdo a la investigación y ayude al desarrollo de la misma.

**B. Fuentes secundarias:** Se recabó información de diferentes fuentes como trabajos monográficos, tesis, revistas, periódicos, bibliografía especializada, de Página web del INEI, internet, Dirección Regional de educación, etc.

### **3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.**

La técnica de procesamiento de datos se inició después de la recopilación de datos; estos datos recopilados fueron editados y codificados. Seguidamente de ser procesados a una tabla y datos -Excel- para su mejor utilización, así mismo para poder tomar como base dicho censo y desarrollarlo en la investigación.

La edición comprendió la revisión de formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad de datos.

La codificación implicó el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías.

## CAPITULO IV

### 4. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

#### 4.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL COLEGIO:

La Institución educativa particular William Prescott “el colegio de los profesores”, se instaló en Cajamarca el día 10 de octubre del 2010.

#### 4.2. GENERALIDADES DEL COLEGIO:

**Nombre:** Institución educativa particular William Prescott

**Domicilio legal:** Jr. Arnaldo Márquez 224

**R.U.C.:** 20491802767

**Teléfono fijo:** (076) 366831

**Plana administrativa:**

- **Director:** Jimmy Alexander Calderón Saldaña.
- **Tiempo de funcionamiento:** 08 años.

#### 4.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La I.E.P. William Prescott, “el colegio de los profesores”, es una institución educativa particular dedicada a brindar el servicio de nivel primario y secundario en Cajamarca.

#### 4.4. SERVICIOS QUE BRINDA.

Educación primaria	1° a 6°
Educación Secundaria	1° a 5°

#### **4.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:**

**Anexo N° 02 - Figura 6: Localización de la I.E.P. William Prescott**

#### **4.6. LOGO:**

**Anexo N° 03 - Figura 7: Insignia de la I.E.P. William Prescott**

#### **4.7. INFRAESTRUCTURA:**

**Anexo N° 04 – Figura 8: Parte frontal de la I.E.P. William Prescott**

**Figura 9: Parte interior de la I.E.P William Prescott**

**Figura 10: Mobiliario de las aulas de la I.E.P.  
William Prescott**

## CAPITULO V

### 5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LA I.E.P. WILLIAM PRESCOT; EL COLEGIO DE LOS PROFESORES DE CAJAMARCA

#### 5.1. VISIÓN:

Ser al 2019 una Institución Educativa líder en formación integral dentro de la región, con una educación de calidad que garantice el aprendizaje significativo, humanista, científico e innovador para los estudiantes, haciendo frente a los cambios, desafíos y necesidades de la sociedad, a través de la utilización de las TI's que despierte habilidades destrezas en nuestros estudiantes.

#### 5.2. MISIÓN:

La I.E.P. William Prescott, educa a los estudiantes en las dimensiones cognoscitiva, socioemocional y espiritual para lograr aprendizajes humanísticos, científicos y tecnológicos, mediante el desarrollo de una sólida pedagogía que promuevan competencias para el presente y el futuro, en un contexto de libertad, justicia, criticidad, liderazgo, responsabilidad y democracia al servicio de la comunidad y en búsqueda del bien común.

#### 5.3. VALORES:

- A. Calidad del trabajo:** Excelencia en la tarea educativa a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.
- B. Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la institución educativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes en bien del alumnado.



- C. **Honestidad:** La sinceridad y la verdad serán un sello distintivo en todas nuestras relaciones.
- D. **Responsabilidad:** Es el compromiso con que el personal administrativo y académico realizan las tareas encomendadas.
- E. **Vocación de servicio:** Implica brindar el mejor servicio a nuestros alumnos, es decir comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

#### 5.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

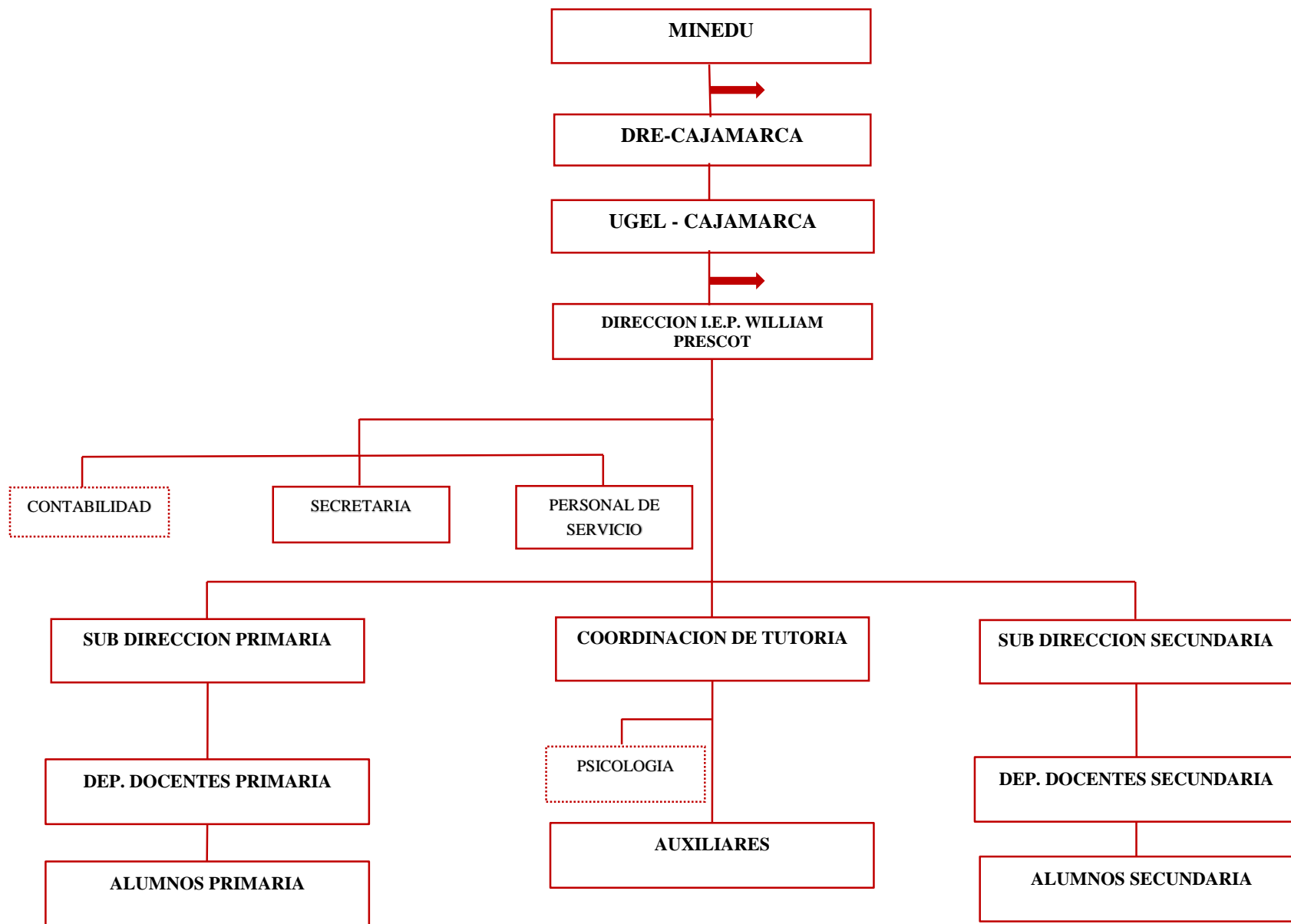
- Ubicar a la I.E.P. William Prescott como líder en servicio educativo en el distrito de Cajamarca.
- Sostener en el tiempo la ventaja competitiva de la I.E.P. William Prescott a través de la innovación en la prestación de servicios educativos de calidad al cliente, incorporación de tecnología y capacitación permanente del personal docente.
- Incrementar el número de clientes activos (alumnado a nivel primario y secundario) a través de publicidad y de la calidad del servicio.

#### 5.5. POLÍTICAS:

- Reinvertir el 100% de utilidades en el crecimiento de la institución educativa en los próximos 5 años.
- Revisar trimestralmente el cumplimiento del plan estratégico.
- Trabajar con calidad buscando el mejoramiento continuo.
- El personal es el elemento más importante de la organización.
- El cliente (alumnos), es el jefe de la organización y de él depende la institución educativa.

**5.6. Organigrama de la I.E.P. William Prescott:**

**Figura 11**



## 5.7. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

### 5.7.1. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA INSTITUCION:

#### a. FACTORES DEMOGRAFICOS:

- **Tamaño de la población:** Se puede observar un crecimiento en la población del distrito de Cajamarca del 2012 al 2015, como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

**Figura 12: Instituciones y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área, según modalidad y nivel educativo, 2015.**

5.1 CAJAMARCA: INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA, SEGÚN MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO,

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	9 244	8 389	855	2 274	6 970	1 784	6 605	490	365
<b>Básica Regular</b>	9 013	8 241	772	2 046	6 967	1 639	6 602	407	365
Inicial	4 172	3 913	259	973	3 199	794	3 119	179	80
Primaria	3 769	3 503	266	617	3 152	483	3 020	134	132
Secundaria	1 072	825	247	456	616	362	463	94	153
<b>Básica Alternativa</b>	102	61	41	102	-	61	-	41	-
<b>Básica Especial</b>	19	18	1	19	-	18	-	1	-
<b>Técnico Productiva</b>	49	33	16	47	2	31	2	16	-
<b>Superior no universitaria</b>	61	36	25	60	1,0	35	1,0	25	-
Pedagógica	16	14	2	16	-	14	-	2	-
Tecnológica	44	21	23	43	1	20	1,0	23	-
Artística	1	1	-	1	-	1	-	-	-

Fuente: Ministerio de Educación – Padrón de Instituciones Educativas

Fuente: Ministerio de educación – Padrón de instituciones educativas.

**Figura 13: Matricula en el sistema educativo por tipo de gestión y área, según modalidad y nivel educativo, 2015.**

5.2 CAJAMARCA: MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA, SEGÚN MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	442 318	394 357	47 961	262 438	179 880	224 826	217 492	223 794	170 563	38 644	9 317
Básica Regular	410 688	373 580	37 108	231 595	179 093	211 779	198 909	203 804	169 776	27 791	9 317
Inicial	89 630	80 150	9 480	46 829	42 801	45 730	43 900	38 159	41 991	8 670	810
Primaria	189 642	176 527	13 115	95 886	93 756	96 687	92 955	85 073	91 454	10 813	2 302
Secundaria	131 416	116 903	14 513	88 880	42 536	69 362	62 054	80 572	36 331	8 308	6 205
Básica Alternativa	10 940	7 490	3 450	10 940	-	4 879	6 061	7 490	-	3 450	-
Básica Especial	340	333	7	340	-	197	143	333	-	7	-
Técnico Productiva	6 497	4 268	2 229	6 310	187	1 873	4 624	4 081	187	2 229	-
Superior no universitaria	13 853	8 686	5 167	13 253	600	6 098	7 755	8 086	600	5 167	-
Pedagógica	2 338	2 244	94	2 338	-	876	1 462	2 244	-	94	-
Tecnológica	11 380	6 307	5 073	10 780	600	5 109	6 271	5 707	600	5 073	-
Artística	135	135	-	135	-	113	22	135	-	-	-

Fuente: Ministerio de Educación – Censo escolar

Fuente: Ministerio de educación – Padrón de instituciones educativas.

Esta variable es importante, pues permite conocer el tamaño de la población y de acuerdo a esta, las necesidades en cuanto al servicio educativo de nivel primario y secundario, esto es importante porque la I.E.P. William Prescott cuenta con servicios como: laboratorios especializados, salas de cómputo modernas, aulas adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, entre otros.

## b) FACTORES ECONÓMICOS:

- **PBI del Perú:** el Perú se encuentra en el cuarto lugar en cuanto a crecimiento del PBI per cápita. En el periodo 2015, el crecimiento del PBI promedio anual total del Perú fue de 3.9%, mientras que en el departamento de Cajamarca (3.7%), siendo un crecimiento menor según análisis y estadísticas del INEI.

- Es importante precisar que actualmente el ingreso per cápita es de \$5,500 dólares anuales vienen impulsando el crecimiento de la clase media en la población de Perú.

“En los últimos años el ingreso per cápita de los peruanos ha tenido un incremento considerable pues hemos pasado de más o menos 2,200 dólares por peruano a unos \$ 5,500.”

- **Tasa de interés:** Para la I.E.P. William Prescott esta variable no afecta considerablemente su normal funcionamiento, pues se cuenta con solvencia financiera. Pero en el supuesto caso que se necesite financiamiento existe una gran oferta en el mercado financiero que podría elegirse a la entidad financiera que ofrezca las mejores condiciones para nuestra institución educativa. Por el momento se trabajó en forma muy limitada con el BBVA Continental.

- **Tipo de cambio:** La I.E.P. William Prescott es una institución educativa que realiza sus compras en su totalidad en soles (S/. moneda nacional), debido a que todos sus proveedores manejan este tipo de moneda. Aunque el T.C. del dólar está subiendo un poco, creemos que no habrá cambios sustantivos en la estructura de costos e ingresos de nuestra institución.

- **Inflación:** El aumento de precios en los diferentes bienes, implica que los materiales y suministros que necesita la institución aumentaran su valor, lo cual se traducirá en mayores costos; para los siguientes años, se espera que la tendencia de la inflación no tenga variaciones abruptas.

c) **FACTORES POLÍTICOS-LEGALES:** El gobierno peruano ha establecido normas que regulan el actuar de las empresas, en algunos casos estas normas incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Para la I.E.P. William Prescott, las normas que lo regularían serían las siguientes:

▪ **Leyes laborales**

- **Asignación familiar.** Según la Ley N° 25129 y el D.S N° 035-90-TR La asignación familiar tiene carácter y naturaleza remunerativa, esta es equivalente al 10% de la remuneración mínima vital.
- **Compensación por tiempo de servicios.** Están comprendidos los trabajadores que por lo menos tengan una jornada mínima de trabajo de 04 horas diarias y el derecho a reclamar por parte del trabajador es a partir de cumplir en mes de trabajo.
- **Gratificaciones legales.** Todos los trabajadores tienen el derecho de recibir 02 gratificaciones al año siempre y cuando estos se encuentren laborando en la empresa; además de las utilidades que se genera dentro del periodo laboral, y las utilidades que se genera en el periodo laboral, el monto de cada gratificación es equivalente a la remuneración básica que perciba cada trabajador.
- **Jornada de trabajo, horario y trabajo en sobre tiempo:**
- **Jornada de trabajo:** La jornada ordinaria de trabajo es de acuerdo al horario de clases programada en los niveles primario y secundario.
- **Horario de trabajo:** Es facultad del empleador, establecer el horario de trabajo, entendiéndose como tal la hora de entrada y la hora de salida.
- **Incorporación en libro de planillas.** Los empleadores deberán registrar a sus trabajadores en las planillas de pagos dentro de las 72 horas de ingresados a prestar servicios.
- **Vacaciones y descansos remunerados.** El trabajador tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, el que se otorga preferentemente los días domingos, y su remuneración es obligatoria.

- d) **FACTORES SOCIOCULTURALES:** Se sabe que el distrito de Cajamarca se ha caracterizado siempre por ser una zona minera y ganadera fundamentalmente, es por ello que han surgido diferentes centros educativos, pero muchos no cuentan con la infraestructura y los equipos necesarios para las necesidades educativas, lo cual no es un problema para la institución educativa. A esto sumamos una preocupación social natural de todo padre de familia que es educar a sus hijos como algo prioritario y elemental.
- e) **FACTORES TECNOLÓGICOS:** La I.E.P. William Prescott es una institución que aspira estar a la vanguardia del sector educativo. Por esta razón, cuenta con infraestructura moderna, mobiliario y equipos modernos en los que se pone énfasis en el tipo, la clase, y la calidad de estos. Uno de los avances en cuanto a las rápidas comunicaciones es la creciente aceptación del internet y de las redes sociales.
- f) **FACTOR EDUCATIVO:** El Nivel educativo de la fuerza laboral es importante para nuestra institución educativa, por esta razón necesita personal con un alto grado de nivel educativo, ya sea para la parte administrativa como para la parte académica. Este personal se puede conseguir en nuestra localidad sin ningún problema porque el mercado laboral es abundante en profesionales preparados en la educación primaria y secundaria de calidad.

### 5.7.2. ANÁLISIS DEL SERVICIO:

#### a. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

- **Rivalidad entre los competidores actuales:** En la actualidad la I.E.P. William Prescott, cuenta con gran cantidad de competidores, ya que en el distrito de Cajamarca existen centros educativos que cuentan con la misma infraestructura, instrumentos o equipos, inclusive con mejor en algunos casos y sobretodo existen escuelas y colegios emblemáticos que si bien es

cierto tienen una gran demanda, pero tienen una restricción que es el número de vacantes disponibles. Lo cual ofrece una gran oportunidad para nuestra institución educativa. (Ver tabla 8: Principales colegios particulares en el distrito de Cajamarca.)

- **Amenaza de competidores potenciales:** Debido a que el distrito de Cajamarca se encuentra atravesando una recesión económica, el surgimiento de competidores es poco probable.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Existe un bajo poder de negociación de los proveedores de los muebles y enseres, equipos, útiles de escritorio que la I.E.P. William Prescott necesita, debido a que existen proveedores locales, lo que ayuda a un rápido abastecimiento.

Tabla 7: Principales proveedores de la I.E.P. William Prescott

Nombre del Proveedor	Bien que provee
H&M ALMACENES GENERALES S.R.L.	De útiles de escritorio
CARPINTERIA “VALENCIA” S.A.C.	De muebles y enseres
CITEC PERÚ E.I.R.L.	De equipos de cómputo
BANCO CONTINENTAL	De dinero
C&J IMPRESIONES	Impresiones en general

Fuente: Archivos de la I.E.P. William Prescott. Elaboración propia-2015-12.

- **Poder de negociación de los compradores:** Existe bajo poder de negociación de los clientes (compradores). Las promociones solo se dan a aquellos compradores que son fieles a la organización es decir a aquellos que suelen recomendar los servicios a sus amigos o familiares.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Dentro de esta fuerza podemos indicar que no existe amenaza de productos sustitutos ya que estamos hablando de una educación básica irremplazable con otra forma de educación.



Tabla 8: Principales colegios particulares en el distrito de Cajamarca.

N°	Nombre de la institución educativa	Dirección
1	Colegio Alexander Von Humboldt	Pje. Humboldt, 162 - Urb. San Luis
2	Colegio Particular Pre UCT	Jr. Santa Teresa de Journet N° 1000
3	Colegio Superior de Ciencias	Av Vía de Evitamiento Norte N° 1440
3	Colegio Diego Thomson Burnet	Jr. Fraternidad N° 306
4	Colegio Particular José Gálvez Egusquiza	Av. Mario Urteaga N° 315
5	Colegio Nuevo Mundo	Av. 13 de julio N° 322- Chontapaccha
6	Colegio Privado Segundo Cabrera Muñoz	Jr. Próceres N° 335
7	Colegio Particular Jesus Cautivo	Av. Mártires de Uchuracay N° 267
8	Colegio Particular San Isidro Labrador	Jr. Las Casuarinas N° 779 - Ingenio
9	Davy College	Av. Hoyos Rubio N° 2684
10	Colegio De Ciencias Isaac Newton	Jr. Cruz de Piedra N° 582
11	Colegio Privado General José de San Martín	Jr. Leguía N° 596
12	Institución Educativa Particular "Matices"	Jr. Ucayali N° 331

Fuente: Elaboración propia- 2015-12.

En esta lista no se consideran los colegios emblemáticos estatales porque ellos tienen un mercado cautivo y que por lo tanto no compiten con la I.E.P. William Prescott.

### 5.7.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO:

#### a. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA:

Para este análisis primero vamos a definir la ventaja competitiva a través de cuatro preguntas:

¿Qué característica de mi Institución educativa genera valor para la propia empresa o para mis clientes? ¿Cuál es el valor que genera?

La principal característica con la que cuenta la organización es de contar **con infraestructura propia y moderna, equipos de cómputo** que generan valor de alta calidad y rapidez para el cliente.

¿Qué características que maneja mi Institución educativa no las tiene la competencia? ¿Por qué?

Esta característica está determinada por **equipos de cómputo modernos e infraestructura de acuerdo a las exigencias educativas de la actualidad.**

¿Qué características de mi Institución educativa son difíciles o muy costosas de imitar? ¿Por qué?

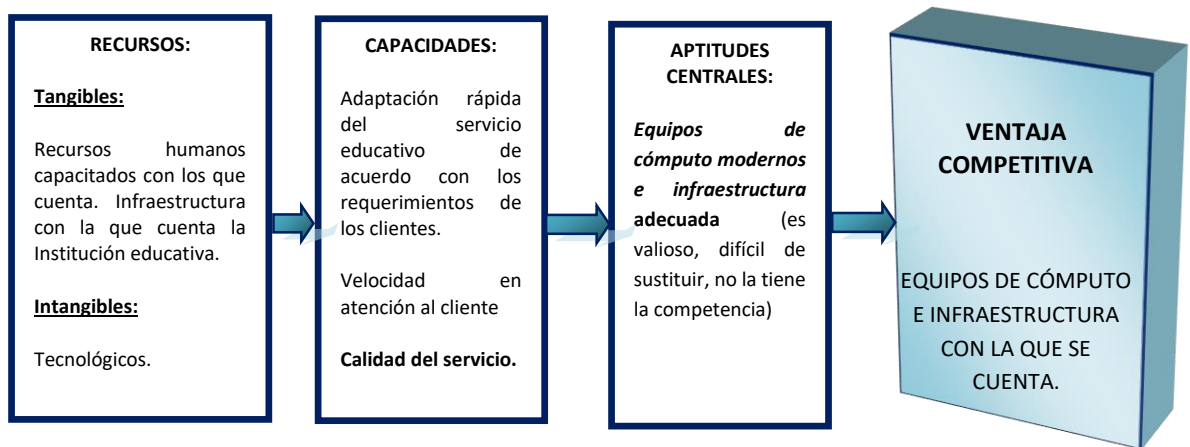
La característica de la organización que es difícil de imitar son **equipos de cómputo modernos e infraestructura.** Porque estos son muy costosos y los posibles competidores necesitarían un elevado presupuesto para adquirirlos.

¿Qué características de mi empresa son únicas en mi industria? ¿Por qué?

La característica de la organización que son **equipos de cómputo modernos e infraestructura.**

Se puede concluir que la ventaja competitiva de la empresa radica en la utilización de **equipos de cómputo modernos e infraestructura**, es decir que todas las personas relacionan la tecnología e infraestructura con una moderna y atención de calidad.

Figura 14: Ventaja competitiva de la I.E.P. “William Prescott”



Fuente: Elaboración propia

#### b. Funciones administrativas:

- **Planeación:** La I.E.P. William Prescott, no realiza la función de planeación, no cuenta con objetivos definidos en cada unidad orgánica ni con manuales y reglamentos. Contexto que debe mejorar empezando por la concientización del director de la Institución educativa, pues éste busca tener un crecimiento sostenido de la organización y una mayor rentabilidad.
- **Organización:** La organización no cuenta con una estructura orgánica, las funciones no están claramente definidas. Pero se respeta el principio de unidad de mando y de responsabilidad, pero todo ello de acuerdo a la costumbre y experiencia de sus integrantes.
- **Gestión de recursos humanos:** Por el tamaño de la organización, esta no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, puesto que no se consideran necesarios. Las condiciones de trabajo se desarrollan en un ambiente de limpieza y seguridad.

La organización no posee un código de ética escrito, que pueda dar a conocer a los colaboradores. Se cuenta con computadoras para revisar el inventario, realizar informes, etc.

Los docentes y personal auxiliar y administrativo trabajan de manera responsable durante el año académico; es necesario resaltar que cuentan con los elementos necesarios y adecuados para el normal desarrollo de sus funciones.

Los colaboradores (personal directivo. Docente, auxiliar y administrativo), reciben un trato apropiado, lo que crea motivación y un alto compromiso con la organización.

- **Control:** La empresa no cuenta con estándares medibles y es muy difícil realizar un control adecuado.

### 5.8. DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

Tabla 9: Análisis FODA de la I.E.P. William Prescott

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la población.</li> <li>2. Oferta de diversos proveedores.</li> <li>3. Uso de las TIC's</li> <li>4. Predisposición de los padres de familia por la educación de sus hijos.</li> <li>5. Presencia de profesionales capacitados en educación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recesión económica.</li> <li>2. Disminución del ingreso familiar.</li> <li>3. Mucha competencia en el mercado.</li> <li>4. Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.</li> </ol>
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena relación entre el director y los colaboradores.</li> <li>2. Personal capacitado y motivado.</li> <li>3. Calidad en servicio al cliente.</li> <li>4. Precios cómodos.</li> <li>5. Infraestructura de Institución educativa moderna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasos instrumentos de gestión (organigrama, manuales y reglamentos, etc.)</li> <li>2. Inexistencia de planes a mediano y largo plazo, así como de estrategias para competir.</li> <li>3. Limitado uso de medios publicitarios.</li> <li>4. Aplicación de una administración empírica.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración: Propia -2015-12.

## GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Tal como se explicó en el marco teórico, la siguiente fase, luego de realizar el análisis del entorno interno, y del entorno externo de la I.E.P. William Prescott es la generación y elección de las estrategias, por parte del, el investigador y asesor. A continuación, nos ocuparemos de desarrollar la matriz FODA, esta matriz, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, cruzando los factores internos y externos claves.

- Las fortalezas (F), se usan para aprovechar las oportunidades(O), generando las estrategias FO.
- Las debilidades (D), se superan, aprovechando las oportunidades(O). generando las estrategias DO.
- Las fortalezas (F), se usan para evitar las amenazas (A), generando las estrategias FA.
- Las debilidades (D), se reducen y se evitan amenazas (A), generando las estrategias DA.

### 5.9. Matriz EFE

Tabla 10: Matriz de oportunidades y amenazas (A -O) de la I.E.P. William Prescott

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1: Crecimientos de la población.	0.10	4	0.40
O2: Oferta de diversos proveedores.	0.10	3	0.30
O3: Uso de las TIC's	0.10	3	0.30
O4: Predisposición de los padres de familia por la educación de sus hijos.	0.15	3	0.45
O5: Presencia de profesionales en educación.	0.15	3	0.45
<b>Sub total</b>	<b>0.55</b>		<b>1.90</b>
<b>Amenazas</b>			
A1: Recesión económica.	0.15	1	0.15
A2: Disminución del ingreso familiar.	0.15	1	0.15
A3: Mucha competencia en el mercado.	0.10	2	0.20

A4: Servicios adicionales ofrecidos por la competencia	0.05	2	0.10
<b>Sub total</b>	0.45		0.60
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia -2015-12.

Si la sumatoria de la columna de peso ponderado fuese 2.50 o mayor se considera que la tendencia es positiva, es decir que hay mayores oportunidades que amenazas en el horizonte de una organización, pero si el resultado fuese inferior a 2.50, las condiciones del entorno externo son peligrosas para el desarrollo de las actividades de una organización.

En base a lo que plantean los especialistas en temas de planeamiento estratégico y analizando el resultado de la tabla podemos decir que la situación de la I.E.P. William Prescott de Cajamarca es positivo en su relación con su entorno externo porque su calificación promedio ponderada es 2.55, lo cual es satisfactoria ya que se encuentra por encima del 2.50 que es una condición favorable en un análisis de la matriz EFE. Esta situación del comportamiento de los factores externos seguramente que permitirá a los directivos de la I.E.P. William Prescott trabajar con mayor tranquilidad.

## 5.9. MATRIZ E.F.I.

Tabla 11: Matriz de fortalezas y debilidades (F -D) de la I.E.P. William Prescott

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
F1: Buena relación entre el promotor, director y los colaboradores.	0.15	4	0.60
F2: Personal capacitado y motivado.	0.10	4	0.40
F3: Calidad en servicio al cliente.	0.10	3	0.30
F4: Precios cómodos.	0.10	3	0.30
F5: Infraestructura de Institución educativa moderna.	0.10	4	0.40
<b>Sub total</b>	0.55		2.00
<b>Debilidades</b>			

D1: Escasos instrumentos de gestión (organigrama, manuales y reglamentos, etc.)	0.15	1	0.15
D2: Inexistencia de planes y de estrategias.	0.10	2	0.20
D3: Limitado uso de medios publicitarios.	0.10	2	0.20
D4: Aplicación de administración empírica.	0.10	1	0.10
<b>Sub total</b>	0.45		0.65
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Elaboración propia - 2015-12.

Teniendo en cuenta que los valores ponderados por debajo de 2.50 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Los valores por arriba de 2.50 indican una posición muy fuerte, en otras palabras, que capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades.

De acuerdo a esta consideración de análisis descritas por los especialistas en planeamiento estratégico, observamos que la evaluación de los factores internos de la I.E.P. William Prescott tiene una calificación promedio ponderada de 2.65, la cual indica que la Institución se encuentra en una posición estratégica interna que va a reflejarse en una gestión educativa relevante que la comunidad apreciará porque las debilidades que tiene son capitalizadas en forma ventajosa por sus fortalezas.

## 5.10. MATRIZ F.O.D.A.

Tabla 12: Matriz FODA de la I.E.P. William Prescott

<p style="text-align: center;">ANALISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANALISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <p>O1: Crecimiento de la población.  O2: Oferta de diversos proveedores.  O3: Uso de las TIC's  O4: Predisposición de los padres de familia por la educación de sus hijos.  O5: Presencia de profesionales en educación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS:</u></p> <p>A1: Recesión económica.  A2: Disminución del ingreso familiar.  A3: Mucha competencia en el mercado.  A4: Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS:</u></p> <p>F1: Buena relación entre el promotor, director y los colaboradores.  F2: Personal capacitado y motivado.  F3: Calidad en servicio al cliente.  F4: Precios cómodos.  F5: Infraestructura de Institución educativa moderna.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – FO</u></p> <p>FO 1: Contratar a los mejores profesionales en educación.  FO 2: Uso de las TIC'S, para el desarrollo de las actividades.  FO 3: Realizar un estudio de mercados para conocer gustos y preferencias de los clientes.  FO 4: Mantenimiento de la infraestructura y equipos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – FA</u></p> <p>FA 1: Fidelizar a los clientes actuales y al mismo tiempo cautivar a clientes nuevos, esto se realizará con buena atención.  FA 2: Apertura del área de Marketing.  FA 3: Mantener una fluida comunicación entre el director y los colaboradores.</p>
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES:</u></p> <p>D1: Escasos instrumentos de gestión (organigrama, manuales y reglamentos, etc.)  D2: Inexistencia de planes y de estrategias.  D3: Limitado uso de medios publicitarios.  D4: Aplicación de administración empírica.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – DO</u></p> <p>DO 1: Realizar capacitaciones a los directivos en cuanto a temas administrativos.  DO 2: Optimizar el uso de los medios publicitarios.  DO 3: Diseños de planes e instrumentos de gestión.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – DA</u></p> <p>DA 1: Capacitar al personal en cuanto a los planes e instrumentos de gestión.</p>

Fuente: Elaboración propia - 2015-12.



## 5.11. PROYECTOS SEGÚN ESTRATEGIAS SUGERIDAS

Tabla 13: Proyectos según estrategias sugeridas

<i>Proyectos a largo plazo</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Lugar</i>
1. Apertura de una sucursal de la Institución educativa.	Desarrollo de mercado	5 años.	Centro o alrededores aledaños del distrito de Cajamarca.
<i>Proyectos a corto plazo</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Lugar</i>
1. Apertura del área de marketing de la empresa	Diferenciación	1 año	Cajamarca
2. Instalación de un sistema operativo computarizado	Liderazgo en costos	1 año	Cajamarca
3. Implementación de redes sociales (Facebook, WhatsApp, entre otros)	Diferenciación	1 año	Cajamarca
4. Capacitación docente	Diferenciación	1 año	Cajamarca
5. Estudio de nuevos mercados e ingreso de nuevos servicios.	Desarrollo de mercados, de productos y segmentación	1 año	Cajamarca
6. Capacitación a la dirección de la empresa en temas administrativos	Diferenciación	1 año	Cajamarca

Fuente: Elaboración propia- 2015-12

## CAPÍTULO VI

### 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DEL CENSO APLICADO

El censo fue aplicado en el mes de diciembre del 2014 a un total de 40 personas que trabajan en la I.E.P. William Prescott del distrito de Cajamarca, como se muestra a continuación:

#### 6.1. Información general y relacionada con el tema de investigación.

##### Anexo 1 – Encuesta aplicada – Censo.

**Tabla 14: Conoce un Plan Estratégico**

	Cantidad	%
Si	43	90%
No	5	10%
Total	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

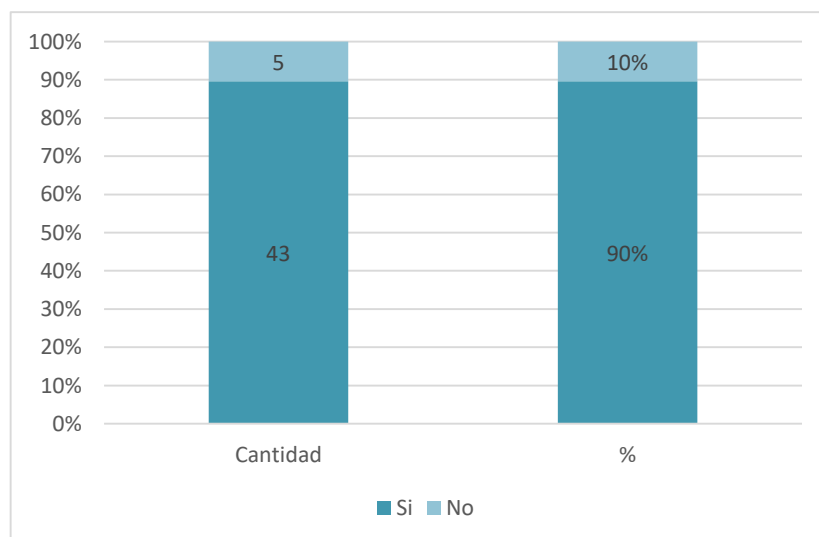


Gráfico 1: Conoce un Plan Estratégico.

Fuente: Tabla 14.

## Interpretación

De las 48 personas encuestadas, 43 personas que representan el 90% manifiestan que, si conocen que es un plan estratégico, mientras que solo el 10% no conoce del tema, lo que demuestra que si hay un previo conocimiento.

**Tabla 15: Funcionamiento del Plan Estratégico**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	10	21%
<b>No</b>	38	79%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

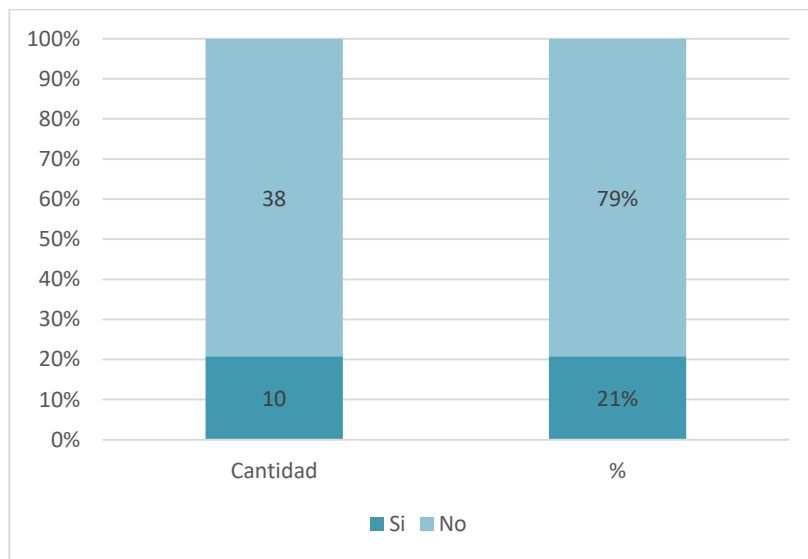


Gráfico 2: Funcionamiento del Plan Estratégico.

Fuente Tabla 15.

## Interpretación

De las 48 personas encuestadas, 38 personas que representan el 79%, indica que no conocen si la I.E.P. William Prescott si cuenta con un Plan estratégico, el mismo indicador que no es favorable y no ayuda al crecimiento de la institución.

**Tabla 16: Plan anual en funcionamiento**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	10	21%
<b>No</b>	38	79%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

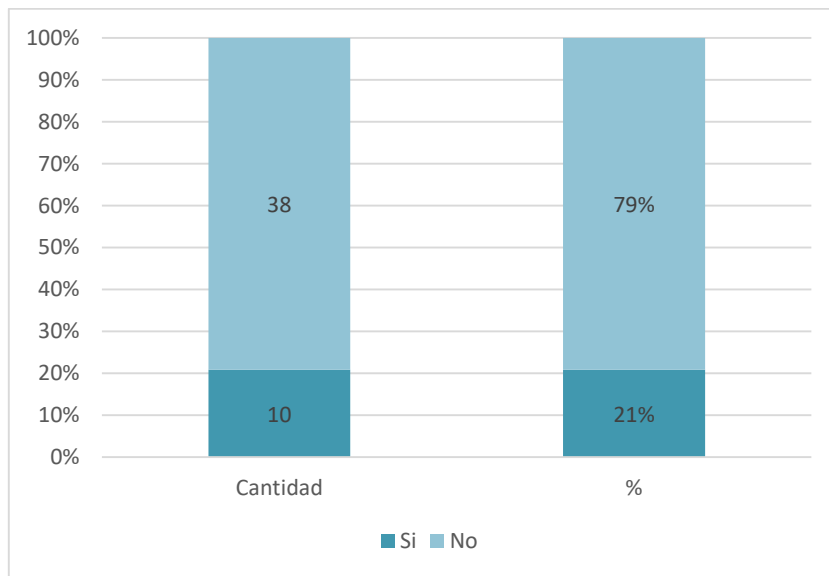


Gráfico 3: Plan anual en funcionamiento

Fuente: Tabla 16

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 38 personas representan el 79%, manifiesta que no saben si la I.E.P. William Prescott cuenta con plan anual, R.I.T, M.O.F; lo que no ayuda a tener mejoras en su organización y elaboración de los mismos.

**Tabla 17: Implementación del Plan Estratégico**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	43	90%
<b>No</b>	5	10%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

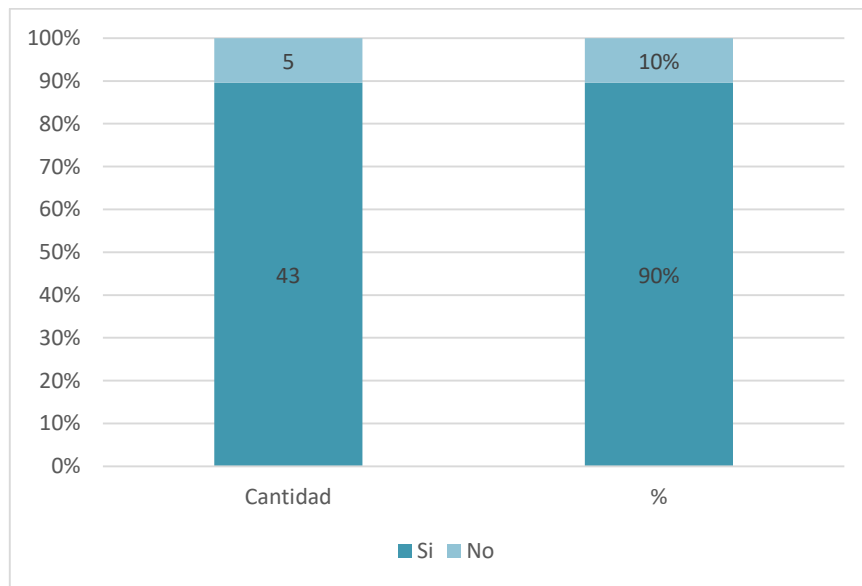


Gráfico 4: Implementación del Plan Estratégico.

Fuente: Tabla 17

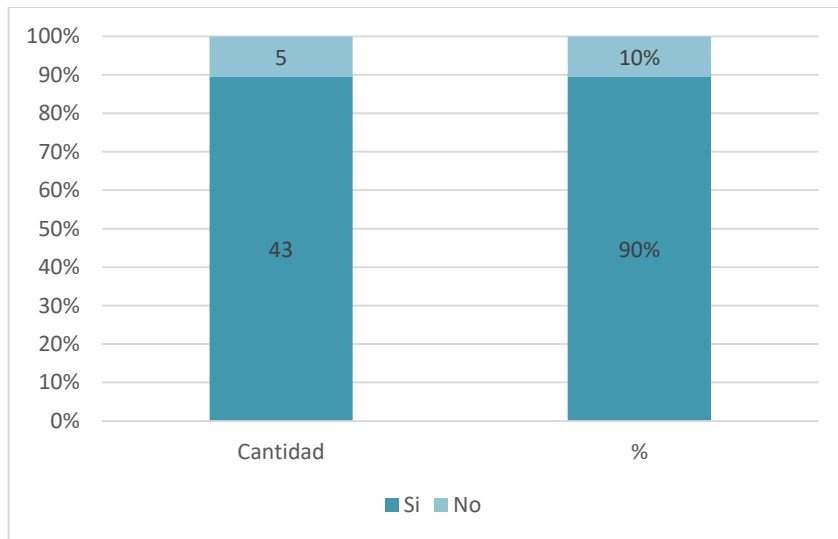
### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 43 personas que representa el 90%. Indican que la implementación de un plan estratégico será beneficioso para la institución, debido a que mejorará sus visión y políticas.

**Tabla 18: Misión, visión y análisis FODA.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	43	90%
<b>No</b>	5	10%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.



**Gráfico 5: Misión, visión y análisis FODA.**

Fuente: Tabla 18

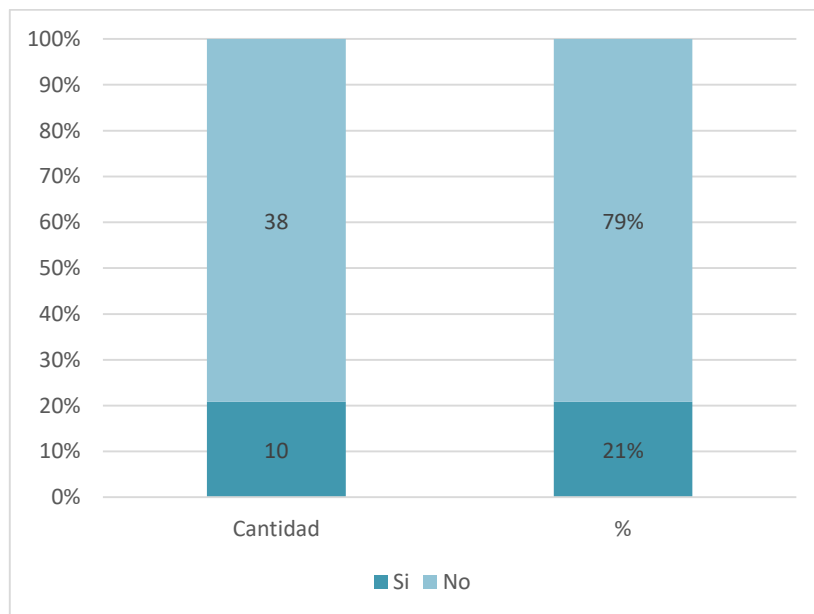
### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 46 personas que representa el 90%, manifiestan que si tienen conocimiento de lo que es misión, visión y análisis F.O.D.A., mientras que el 10% no conoce del tema.

**Tabla 19: Elaboración de misión, visión y análisis FODA.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	10	21%
<b>No</b>	38	79%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.



**Gráfico 6: Elaboración de misión, visión y análisis FODA.**

Fuente: Tabla 19

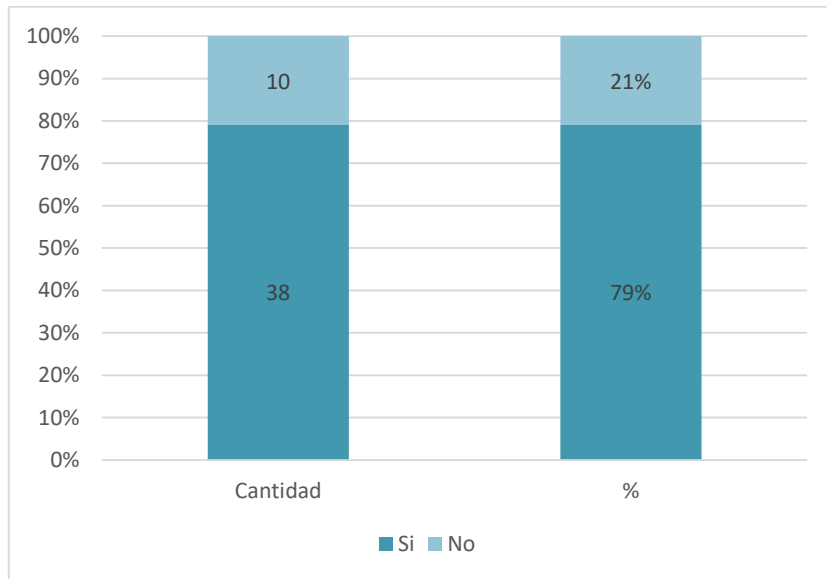
### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 38 personas que representa el 79%, manifiestan que no saben si la I.E.P. William Prescott cuenta con la elaboración de un análisis F.O.D.A., misión y visión; demostrando deficiencia en el tema y escasas herramientas para darlas a conocer.

**Tabla 20: Análisis FODA y planificación de estrategias.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	38	79%
<b>No</b>	10	21%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.



**Gráfico 7: Análisis FODA y planificación de estrategias.**

Fuente: Tabla 20

### **Interpretación**

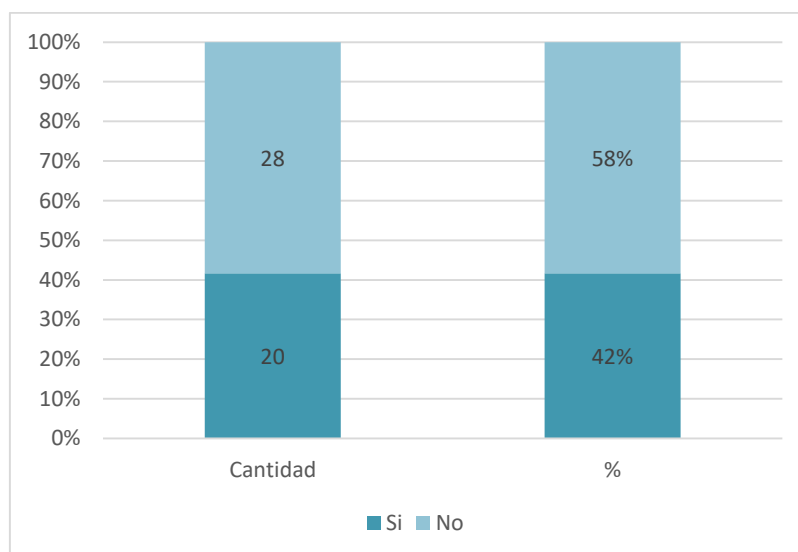
De las 48 personas encuestadas, 38 personas que representa el 79%, manifiestan que el análisis F.O.D.A., es la herramienta fundamental para elaborar un plan estratégico que ayude a planificar y organizar sus políticas y estrategias para la I.E.P. William Prescott.



**Tabla 21: Cumplimiento de objetivos estratégicos.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	20	42%
<b>No</b>	28	58%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.



**Grafico 8: Cumplimiento de objetivos estratégicos.**

Fuente: Tabla 21.

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 28 personas que representa el 58%, manifiestan que no conoce si la I.E.P. William Prescott se enfoca en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, lo cual indica que no hay un enfoque en su plan estratégico y falta de conocimientos.

**Tabla 22: Infraestructura adecuada al servicio educativo.**

	Cantidad	%
Si	38	79%
No	10	21%
Total	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

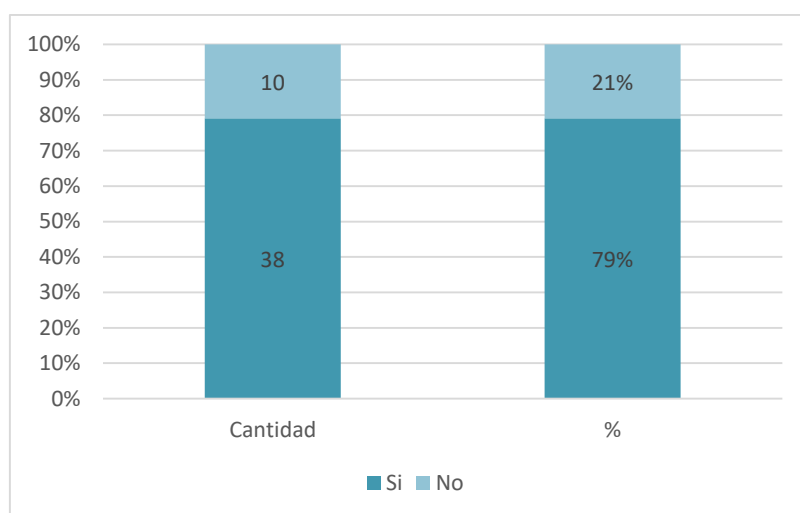


Gráfico 9: Infraestructura adecuada al servicio educativo.

Fuente: Tabla 22

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 38 personas que representa el 79%, manifiesta que la I.E.P. William Prescot si cuenta con una buena infraestructura y mobiliario adecuado para sus estudiantes, esto ayuda a que se encuentren satisfechos dentro de la institución.

**Tabla 23: Personal idóneo para la formación de calidad.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	28	58%
<b>No</b>	20	42%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

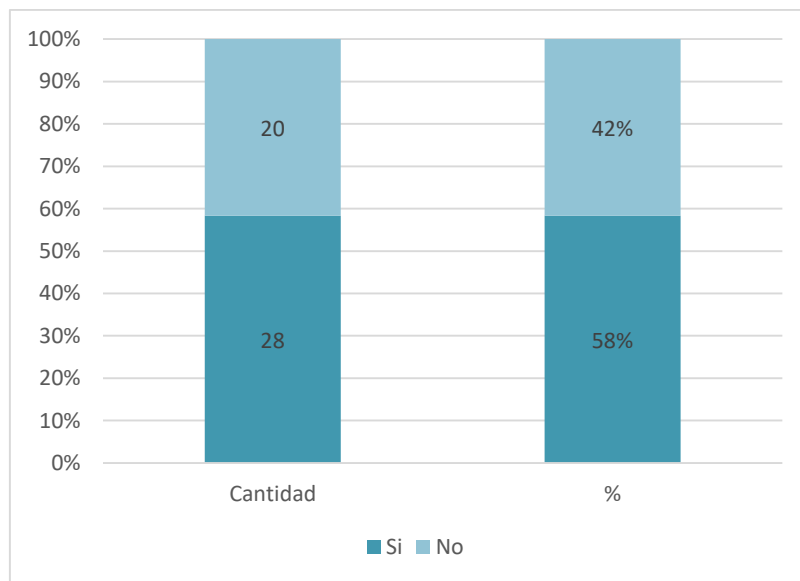


Gráfico 10: Personal idóneo para la formación de calidad.

Fuente: Tabla 23

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 28 personas que representa el 58%, manifiesta que si sabe que la I.E.P. William Prescott, cuenta con personal idóneo, ya que ayuda en la calidad de sus estudiantes, así como en el crecimiento de la institución.

**Tabla 24: Servicio de calidad.**

	Cantidad	%
Si	22	46%
No	26	54%
Total	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

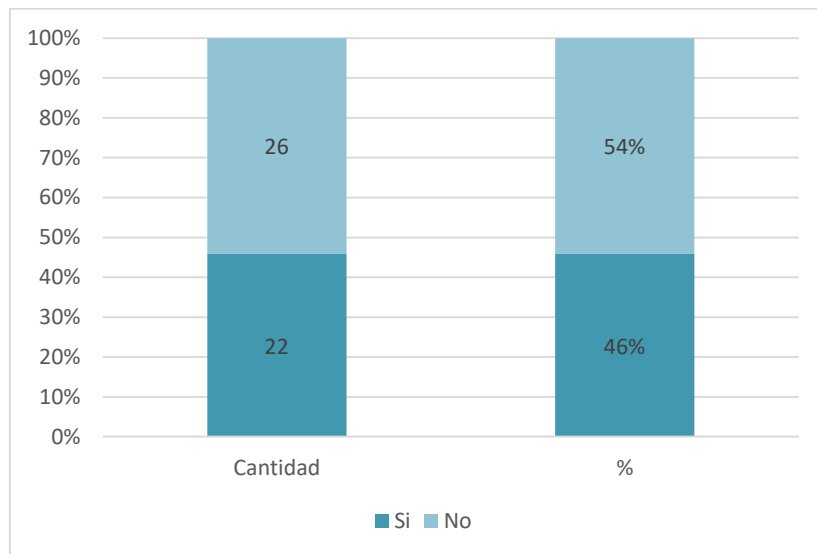


Gráfico 11: Servicio de calidad.

Fuente: Tabla 24

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 26 personas que representa el 54%, manifiesta que el servicio que brinda la I.E.P. William Prescott, no es de calidad, esto refiere a varios factores, tomando el principal la enseñanza y la atención al cliente, entre otros.

**Tabla 25: Canales publicitarios.**

	Cantidad	%
<b>Si</b>	34	71%
<b>No</b>	14	29%
<b>Total</b>	48	100%

Fuente: Censo realizado-2015 -12.

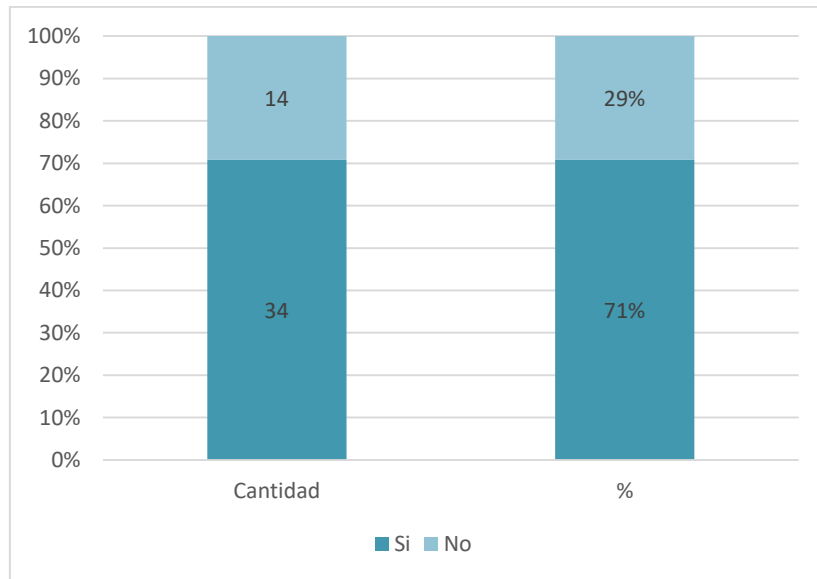


Gráfico 12: Canales publicitarios.

Fuente: Tabla 25

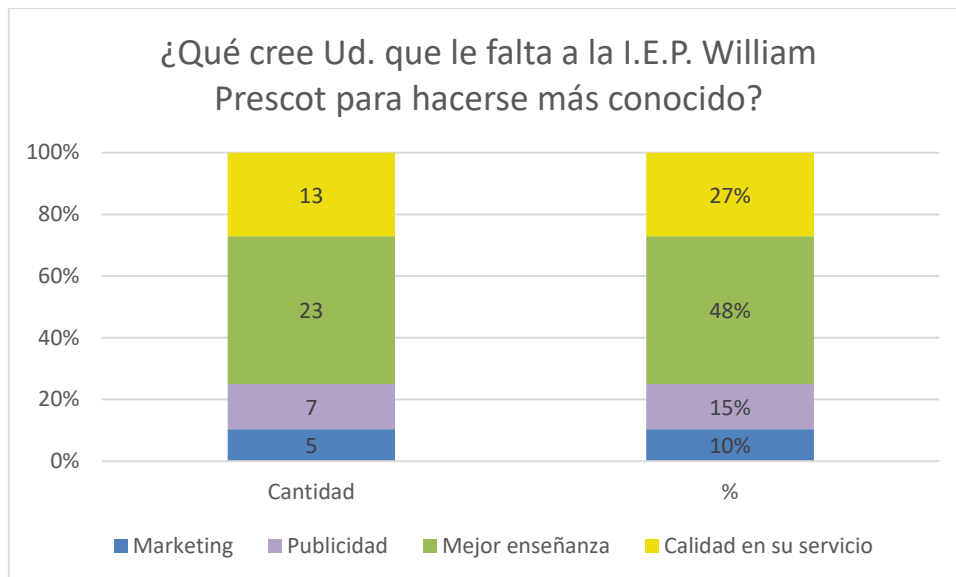
### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 34 personas que representa el 71%, manifiesta que la I.E.P. William Prescott si cuenta canales publicitarios, que hacen más conocido sus servicios, así mismo cuenta con clientes que refieren a sus parientes; mientras que un 29% no conoce.

**Tabla 26: Servicios menos conocidos.**

	Cantidad	%
Marketing	5	10%
Publicidad	7	15%
Mejor enseñanza	23	48%
Calidad en su servicio	13	27%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo realizado-2015 -12.



**Gráfico 13: Servicios menos conocidos.**

Fuente: Tabla 26

### **Interpretación**

De las 48 personas encuestadas, 23 personas que representa el 48%, manifiesta que a la I.E.P. William Prescott, le hace falta Mejor enseñanza, siendo este el principal, 13 personas que representa 27% indicaron que le hace falta la calidad en su servicio, mientras que 7 personas con un 15% falta publicidad y siendo el ultimo con 5 personas con un 10% indica que le hace falta marketing; éstos al mejorar ayudará al crecimiento de la institución.

## DISCUSION DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo general la formulación del plan estratégico para la I.E.P. William Prescott de Cajamarca para mejorar su competitividad y por lo tanto establecerle una orientación sólida a su desempeño organizacional.

En cuanto a los antecedentes citados, tenemos el de: Álvarez K, (2009). *Metodologías propuestas para la implantación de la planeación estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas*; que concluye en:

- \* Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, el entorno es cambiante y por lo mismo es necesario estudiarlo constantemente. Con el que me encuentro de acuerdo ya que los planes estratégicos son cambiantes de acuerdo con el entorno en el que se encuentre, así mismo estos se realizan a corto, mediano y largo plazo, según sea la estructura y necesidad de la organización.

Así también en los antecedentes a nivel Nacional, según: Ibarra A, (2011). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092 – Puente Piedra – Lima – Perú.*, el cual concluye en:

- \* El planeamiento estratégico se relaciona con la gestión de la calidad. Con el cual discuto dicha apreciación, debido a que la gestión de la calidad abarca principalmente a evaluar procesos de calidad, mas no un proceso de plan estratégico como análisis de investigación, por lo tanto, un plan estratégico sirve como referencia y herramienta de gestión administrativa, el cual es evaluado, analizado, organizado así también controlado para mejores resultados de la institución.

Además, tenemos el antecedente a nivel local de: Bazauri L. (2014). *El Planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad del hospital veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.*, que concluye:

- \* Se debería priorizar en incursionar en las TIC's, el contar con un personal capacitado, así como adquirir un sistema que mejore el control de inventarios. Con la cual me encuentro de acuerdo, ya que en la actualidad es primordial para cualquier organización el uso de las TIC's, esta principalmente es una herramienta que ayuda al crecimiento de la organización así mismo es parte del desarrollo de esta, y al innovar nuevas estrategias e implementar un plan estratégico la organización se está dirigiendo a alcanzar sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.



## CONCLUSIONES

- Se ha formulado un plan estratégico para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L., que permitirá mejorar su competitividad dentro del sector educativo.
- Del análisis externo efectuado se observa que: No se realiza un estudio de mercado para conocer las preferencias y exigencias de padres de familia, así mismo no hay un empleo adecuado de los medios publicitarios para la captación de nuevos clientes.
- A través del análisis interno se observa que La I.E.P. William Prescott tiene como principal debilidad, la ausencia de un planeamiento estratégico. Al no contar con una visión, misión, valores estratégicos, objetivos, y estrategias tácticas y operacionales; la institución no sabe hacia dónde se dirige; qué camino seguir, como realizar sus actividades, etc.
- Las estrategias institucionales ayudarán a mejorar la competitividad de la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L., buscando mejorar la productividad y la fidelización de los mismos clientes, mediante el uso de las TIC`s, para el desarrollo de las actividades y la contratación de los mejores profesionales en educación.

## RECOMENDACIONES

- En cuanto al análisis externo, se recomienda realizar un estudio de mercado profesional para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L a cargo de un especialista para conocer cuáles son las preferencias y exigencias de los padres de familia, así mismo realizar un empleo adecuado de los medios publicitarios para la captación de nuevos clientes.
- En cuanto al análisis interno, se recomienda implementar el plan estratégico diseñado para la I.E.P. William Prescott el colegio de los Profesores de Cajamarca S.R.L., para lo cual se debe realizar una capacitación al personal administrativo y docentes, en cuanto al uso del plan estratégico como un instrumento de gestión clave para el mejor desarrollo de sus actividades y de este modo poder enfrentar la aguda competencia de una manera adecuada. De igual modo colocar la Visión, Misión y valores estratégicos en lugares visibles en la I.E.P. William Prescott.
  - Enfatizar en la atención y calidad de servicio al cliente (un trato amable, rápido y eficaz), de modo que la institución no pierda clientes.
  - Capacitar permanentemente al personal docente en didáctica y pedagogía, así como en la utilización de las herramientas de gestión y calidad.
  - Utilizar las TIC'S para el mejor desarrollo de las actividades y de esta manera conseguir para posicionamiento de la I.E.P. William Prescott.
  - Diseñar los instrumentos organizativos como: MOF, RIT.
- Para mejorar la competitividad, I.E.P. William Prescott, debería prestar servicio académico y administrativo de calidad, con una buena atención al usuario para buscar la fidelización de los clientes actuales y poder captar clientes nuevos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Álvarez, K. (2009).** *Metodologías propuestas para la implantación de la planeación estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas.* (Tesis de licenciatura). Universidad del Rosario de Bogotá – Colombia.

**Bazauri, L. (2014).** *El planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad del hospital veterinario de la universidad nacional de Cajamarca.* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca.

**Becerra, A. y García, E. (2008).** *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas.* Primera edición; editorial Universidad del Pacífico. Lima: Perú.

**Garrido, S. (2006).** *Dirección Estratégica.* Segunda edición; editorial Mc Graw-Hill/ interamericana de España.

**García, V., y Palao, J. (2010).** *Planificación Estratégica como prever y construir su propio futuro.* Primera edición; editorial Septiembre; Lima: Perú.

**García, V., y Palao, J. (2010).** *Análisis de su Sector.* Primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima: Perú.

**García, V., y Palao, J. (2010).** *El Plan de Marketing conquistando nuevos clientes y mercado.* Primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima: Perú.

**Hill, W, y Jones, R. (2006).** *Administración Estratégica.* Un enfoque integrado. Sexta edición; editorial Mc Graw Hill. México.

**Ibarra, A. (2012).** *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto N° 3092 – Puente Piedra. Lima – Perú, año 2011.* (Tesis de maestría).

**Mejía, G. (2005).** *Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A*”. Universidad de Antioquia.

**Weinberger, K (2009).** *Estrategia.* Primera edición. Editorial Nathan Associates Inc. Lima: Perú.

## **LINKOGRAFÍA**

Estas páginas web han sido visitadas entre el 15/12/2014 al 15/01/2015

- <http://censos.inei.gob.pe/proyecciones2013/>
- <http://www.andina.com.pe/español/noticia-pbi-peru-aumento-65-tercer-trimestre-2012-437122.aspx>.
- <http://www.exportando-peru.com/noticias-detalle>
- <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf> 17 - 04- 2013.
- <http://maps.google.com.pe/maps>
- <http://wpcajamarca.edu.pe/>
- [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap05/ind05.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/ind05.htm)

# **ANEXOS**

## **ANEXO N° 01**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
E.A.P.A.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA I.E.P. WILLIAM PRESCOT

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información para diseñar el Plan Estratégico. Por ello pedimos que responda las preguntas de la manera más sincera posible.

### **I. INFORMACION RELACIONADA CON EL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

1. Conoce Ud., ¿qué es un Plan Estratégico?
  - a) Si.
  - b) No.
  
2. Conoce Ud., si ¿La I.E.P. William Prescott cuenta con un plan estratégico para su funcionamiento?
  - a) Si.
  - b) No.
  
3. Sabe Ud., si ¿La I.E.P. William Prescott cuenta con plan anual, R.I.T., M.O.F., para su funcionamiento?
  - a) Si.
  - b) No.

4. ¿Cree Ud, que la implementación de un Plan estratégico institucional traerá beneficios óptimos a la I.E.P. William Prescott?
  - a) Si.
  - b) No.
  
5. Conoce Ud., ¿Qué es una misión, visión y análisis F.O.D.A.?
  - a) Si.
  - b) No.
  
6. Sabe Ud., si la I.E.P. William Prescott cuenta con la elaboración de una misión, visión y con la elaboración de un análisis F.O.D.A.
  - a) Si.
  - b) No.
  
7. Sabe Ud., si el análisis F.O.D.A., es la herramienta idónea para planificar y organizar las políticas y estrategias de la I.E.P. William Prescott.
  - a) Si.
  - b) No.
  
8. ¿Conoce Ud., si la I.E.P. William Prescott, se enfoca en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos?
  - a) Si.
  - b) No.
  
9. ¿Cuenta la I.E.P. William Prescott con su infraestructura adecuada, y mobiliarios necesarios y apropiados para atender el servicio educativo?
  - a) Si.
  - b) No.

10. Sabe Ud., si ¿la I.E.P. William Prescott cuenta con el personal idóneo para el desarrollo educativo y la formación de calidad a sus alumnos?
- a) Si.
  - b) No.
11. ¿Cree Ud. que el servicio educativo de la I.E.P. William Prescott es de calidad?
- a) Si.
  - b) No.
12. ¿Conoce Ud., si la I.E.P. William Prescott cuenta con canales publicitarios para hacer conocer sus servicios educativos a la comunidad?
- a) Si.
  - b) No.
13. ¿Qué cree Ud. que le falta a la I.E.P. William Prescott para hacerse más conocido?
- a) Marketing.
  - b) Publicidad.
  - c) Mejor Enseñanza.
  - d) Calidad en su servicio.

**Muchas gracias.**



## ANEXO N° 02

**Figura 6: Localización de la I.E.P. William Prescott**



**Fuente:** <http://maps.google.com.pe/maps>

## ANEXO N° 03

**Figura 7: Insignia de la I.E.P. William Prescott**



**Fuente:** <http://maps.google.com.pe/maps>

ANEXO N° 04

**Figura 8: Parte frontal de la I.E.P. William Prescot**



Fuente: [www.williamprescott.edu.pe](http://www.williamprescott.edu.pe)

**Figura 9: Parte interior de la I.E.P. William Prescot**



Fuente: [www.williamprescott.edu.pe](http://www.williamprescott.edu.pe)

**Figura 10: Mobiliario de las aulas de la I.E.P. William Prescott**



Fuente: [www.williamprescott.edu.pe](http://www.williamprescott.edu.pe)