

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2018 – 2019 EN LA ALIANZA FRANCESA”

Tesis presentada por la Bachiller:
Ramos Rivera, Yenifer Kimberly Dhoris

Para optar el Título Profesional de:
Ingeniera Industrial

Asesor:
Mg. Ing. Zevallos Gonzales, Wilbert

AREQUIPA – PERÚ
2019



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

Propuesta para la implementación de un plan estratégico
de gestión para el periodo 2018-2019 en la Alianza
Francesa

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

Yenifer Kimberly Dhoris Ramos Rivera

NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES:

Revisar el BSC, lo concerniente a perspectiva
financiera.

Arequipa. 25-07-2019

[Signature]
JURADO DICTAMINADOR
Nombre: Ferly Elmer
Urday Luna
Código: 2350

[Signature]
JURADO DICTAMINADOR
Nombre: Ing. Wilbert
Zavallón González
Código: 1840

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios y la Virgen María, ya que gracias a ellos he logrado los objetivos que me he propuesto en la vida, sin su guía nada hubiera sido posible, ellos lo han hecho todo.

A mis padres Javier y Doris, porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mis abuelos, tíos y primos por sus palabras de aliento y compañía.

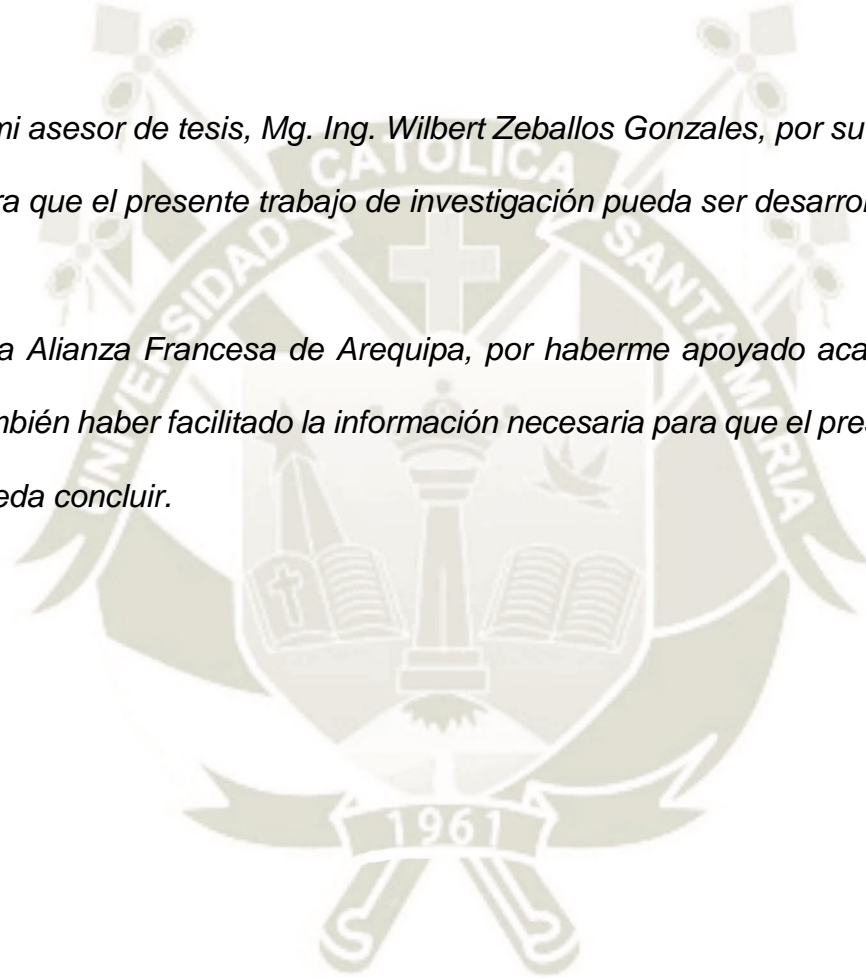
A mis amigos, profesores, compañeros de trabajo y en general a todas las personas del presente y del pasado que de una u otra manera compartieron sus conocimientos, alegrías y experiencias conmigo.

AGRADECIMIENTO

A mis catedráticos de la Universidad Católica de Santa María, por la dedicación y paciencia que tuvieron y tienen día con día con los alumnos, gracias por su arduo trabajo para formar buenos profesionales.

A mi asesor de tesis, Mg. Ing. Wilbert Zeballos Gonzales, por su apoyo y tiempo para que el presente trabajo de investigación pueda ser desarrollado.

A la Alianza Francesa de Arequipa, por haberme apoyado académicamente y también haber facilitado la información necesaria para que el presente trabajo se pueda concluir.



RESUMEN

La presente tesis de investigación, propone un plan estratégico de gestión para permitir el control sistémico de objetivos y metas en la Alianza Francesa de Arequipa.

El plan estratégico se basa en el modelo de proceso estratégico propuesto por el autor Fernando D'Alessio (2008) en el libro de su autoría: "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia".

Las etapas que presenta dicho modelo se han desarrollado en los capítulos que componen esta investigación. El desarrollo comienza con un análisis de la organización donde se evalúan aspectos como la misión, visión y valores corporativos. Posteriormente se procede a evaluar el entorno externo e interno teniendo en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales así como un análisis de las áreas funcionales de la organización para dar paso a la propuesta, filtro y retención de estrategias.

El presente trabajo propone objetivos y estrategias acordes a la realidad de la organización y su entorno, con el fin de alcanzar las metas propuestas y asegurar la continuidad del servicio en su sector. El control propuesto se apoya en el plan estratégico, el Balanced Scorecard y los intereses de la organización para mejorar la gestión sistémica de sus metas y objetivos.

Finalmente, después de concluir la propuesta de plan estratégico se determinaron conclusiones que corresponden a cada uno de los objetivos planteados.

Palabras clave: Plan estratégico, Balanced Scorecard

ABSTRACT

This research proposes a strategic management plan to allow the systemic control of objectives and goals in the Alliance Française de Arequipa.

The strategic plan is based on the strategic process model proposed by author Fernando D'Alessio (2008) in his authorship's book: "El proceso estratégico : Un enfoque de gerencia".

The stages presented by this model have been developed in the chapters that make up this research. Development begins with an analysis of the organization where aspects such as mission, vision and corporate values are evaluated. Subsequently, the external and internal environment is evaluated taking into account political, economic, social, technological, ecological and legal aspects as well as an analysis of the functional areas of the organization to give way to the proposal, filter and retention of strategies.

This work proposes objectives and strategies according to the reality of the organization and its environment, in order to achieve the proposed goals and ensure continuity of service in its sector. The proposed control is based on the strategic plan, the Balanced Scorecard and the organization's interests to improve the systemic management of its goals and objectives.

Finally, after concluding the proposed strategic plan, conclusions were determined that correspond to each of the objectives set out.

Keywords: Strategic plan, Balanced Scorecard

INDICE

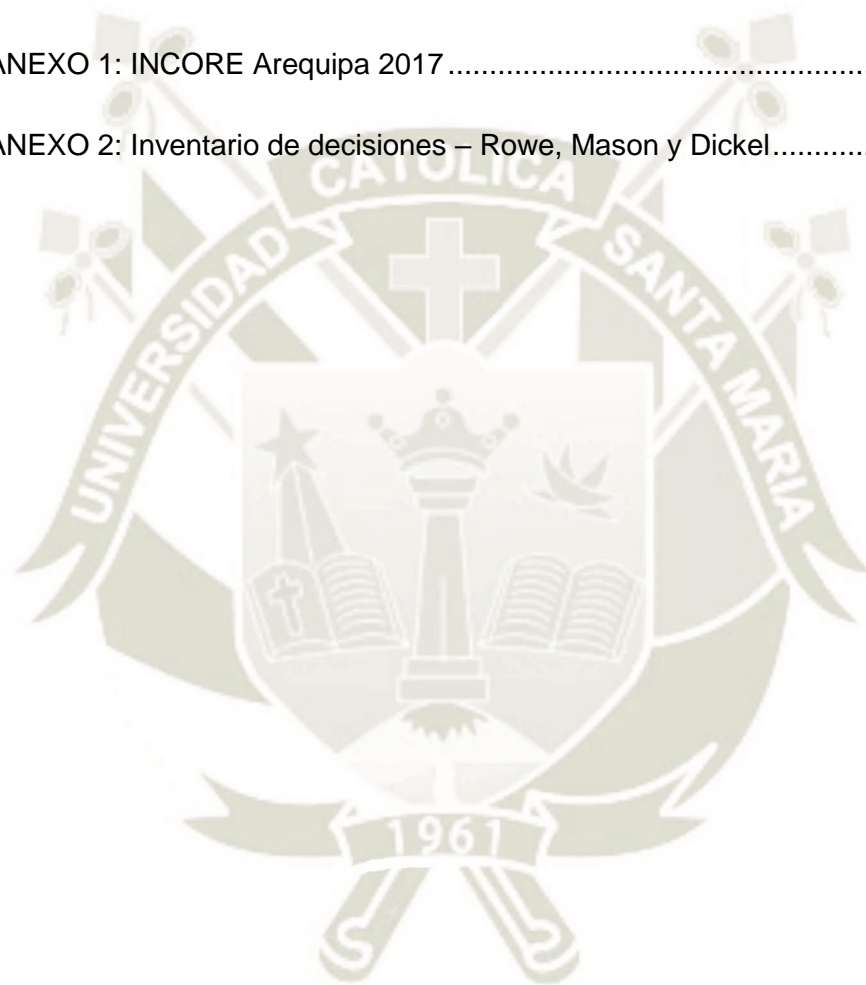
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCION	xii
CAPITULO I.....	1
1. MARCO METODOLÓGICO.....	1
1.1. El problema.....	1
1.2. Objetivos de la investigación.....	4
1.3. Hipótesis	4
1.4. Variables.....	4
1.5. Marco Metodológico.....	6
1.6. Aspectos Administrativos	7
1.7. Cronograma.....	7
CAPITULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Planificar.....	9
2.2.2. Estrategia	10
2.2.3. Plan estratégico.....	10

2.2.4.	Planeación estratégica	12
2.2.5.	El proceso de planeación estratégica	14
2.2.6.	Misión	15
2.2.7.	Visión	15
2.2.8.	Análisis externo	15
2.2.9.	Análisis interno	16
2.2.10.	Objetivos de largo plazo.....	16
2.2.11.	Objetivos de corto plazo.....	16
2.2.12.	FODA.....	17
2.2.13.	<i>Balanced Scorecard</i>	17
CAPITULO III		18
3.	SITUACIÓN ACTUAL, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	18
3.1.	Situación actual.....	18
3.1.1.	Datos generales	18
3.1.2.	Organigrama.....	20
3.1.3.	Misión	21
3.1.4.	Visión	23
3.1.5.	Valores Organizacionales.....	24
3.1.6.	Código de ética.....	24
CAPITULO IV		25
4.	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO	25
4.1.	Diagnostico externo	25

4.1.1.	Análisis PESTEL	25
4.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE)	57
4.1.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	60
4.1.4.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	65
CAPITULO V		68
5.	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO	68
5.1.1.	Análisis del área de administración (A)	68
5.1.2.	Análisis del área de marketing y ventas (M).....	73
5.1.3.	Análisis del área de operaciones y logística (O)	77
5.1.4.	Análisis del área de finanzas (F).....	82
5.1.5.	Análisis del área de RRHH (H)	83
5.1.6.	Análisis del área de información y comunicaciones (I).....	87
5.1.7.	Análisis del área de tecnología, investigación y desarrollo (T).....	89
5.1.8.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	91
CAPITULO VI		94
6.	FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	94
6.1.	Objetivos a largo Plazo (OLP)	94
6.1.1.	Principios cardinales.....	94
6.1.2.	Intereses organizacionales	96
6.1.3.	Objetivos a largo Plazo.....	98
6.2.	El proceso estratégico.....	99
6.2.1.	FODA	102

6.2.2.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)...	104
6.2.3.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	108
6.2.4.	Matriz Interna – Externa (IE).....	112
6.2.5.	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	114
6.2.6.	Matriz de decisión.....	116
6.2.7.	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.....	118
6.2.8.	Matriz de Rumelt	122
6.2.9.	Matriz de Ética.....	123
6.2.10.	Estrategias, Objetivos de Largo Plazo e Intereses organizacionales....	124
CAPITULO VII.....		125
7. IMPLEMENTACION Y EVALUACION ESTRATÉGICA.....		125
7.1. Implementación estratégica		126
7.1.1.	Determinación de objetivos a corto plazo	126
7.1.2.	Recursos asignados a los OCP	130
7.1.3.	Políticas.....	134
7.1.4.	Estructura organizacional	136
7.1.5.	Recursos Humanos y Motivación.....	137
7.1.6.	Responsabilidad Social y Medio Ambiente	138
CAPITULO VIII.....		139
8. CONTROL Y EVALUACION.....		139
8.1.	Balanced Scorecard.....	139

8.2. Evaluación de resultados	144
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	151
ANEXOS	154
ANEXO 1: INCORE Arequipa 2017	154
ANEXO 2: Inventario de decisiones – Rowe, Mason y Dickel.....	155



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: TIPO DE VARIABLE	5
TABLA 2 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	7
TABLA 3 - ANÁLISIS DE LOS NUEVE COMPONENTES DE PEARCE	21
TABLA 4 - ANÁLISIS DE LOS NUEVE COMPONENTES DE PEARCE	22
TABLA 5 - COMPONENTES DE LA VISIÓN.....	23
TABLA 6 - MATRIZ MEFE	59
TABLA 7 – MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	67
TABLA 8 - INTENSIDAD DE LOS ESTILOS DE DECISIÓN.....	70
TABLA 9 - ANÁLISIS ESTILOS DE DECISIÓN AFA.....	71
TABLA 10 – MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	93
TABLA 11 - MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES	97
TABLA 12 - MATRIZ FODA	103
TABLA 13 - FACTORES FORTALEZA DE LA INDUSTRIA.....	105
TABLA 14 -FACTORES VENTAJA COMPETITIVA	106
TABLA 15 - FACTORES FORTALEZA FINANCIERA.....	106
TABLA 16 - FACTORES ESTABILIDAD DEL ENTORNO	106
TABLA 17 - COORDENADAS MPEYEA	107
TABLA 18 - DATA MBCG AFA	110
TABLA 19 - COORDENADAS MATRIZ IE.....	113
TABLA 20 - MATRIZ DE DECISIÓN AFA.....	117
TABLA 21 - MPE AFA.....	120
TABLA 22 - MATRIZ RUMELT AFA	122
TABLA 23 – MATRIZ DE ÉTICA AFA.....	123
TABLA 24 - ESTRATEGIAS VS OLP	124
TABLA 25 - ASIGNACIÓN DE RECURSOS A OBJETIVOS.....	131
TABLA 26 - MATRIZ DE RELACIÓN POLÍTICAS VS ESTRATEGIAS.....	136
TABLA 27 - BALANCED SCORECARD AFA.....	141

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 - "EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"	14
GRAFICO 2 - ORGANIGRAMA AFA	20
GRAFICO 3 - ESTIMACIÓN DE CRECIMIENTO FMI PERÚ VS CRECIMIENTO REAL	34
GRAFICO 4 - RIESGO PAÍS ALIANZA DEL PACÍFICO	35
GRAFICO 5 - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL AREQUIPA 2017	36
GRAFICO 6 - DETALLE INCORE INDICADOR ECONÓMICO.....	37
GRAFICO 7- TASA DE DESEMPLEO PERÚ (%) PEA.....	39
GRAFICO 8 - CANTIDAD DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL.....	41
GRAFICO 9 - MIGRACIÓN PERÚ.....	42
GRAFICO 10 - MOTIVO DE MIGRACIÓN PERÚ	42
GRAFICO 11 - MIGRACIÓN SEGÚN OCUPACIÓN	43
GRAFICO 12 – OBJETIVOS CIUDADANOS PNEA.....	54
GRAFICO 13 - DESCRIPCIÓN ESTILOS DE DECISIÓN.....	70
GRAFICO 14 - ETAPA DE ENTRADA (INSUMOS) PLAN ESTRATÉGICO.....	100
GRAFICO 15 - ETAPA DE COMBINACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	101
GRAFICO 16 - ETAPA DE DECISIÓN PLAN ESTRATÉGICO	101
GRAFICO 17 - MATRIZ PEYEA	104
GRAFICO 18 - POLÍGONO RESULTANTE MATRIZ PEYEA	107
GRAFICO 19 - MBCG	110
GRAFICO 20 - MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP AFA.....	111
GRAFICO 21 - REGIONES Y CELDAS MATRIZ IE.....	113
GRAFICO 22 - MATRIZ IE AFA.....	114
GRAFICO 23 – CUADRANTES Y ESTRATEGIAS EN LA MGE	115
GRAFICO 24 - MATRIZ GE AFA	116
GRAFICO 25 - ASPECTOS DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	125

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación busca proponer un plan estratégico de gestión para la Alianza Francesa sede Arequipa.

Actualmente, debido a la globalización, la mayor cantidad de empresas se encuentran en un entorno cambiante donde se ven obligados a responder a las exigencias y demandas del mercado, mejorando el servicio o bien que ofrecen así como a tener estrategias que respondan rápidamente a factores internos o externos que puedan afectar su competitividad en el sector al que pertenecen. Si una empresa no posee directrices que puedan guiarlo frente a alguna amenaza corre el riesgo de tener dificultades para adaptarse, para esto es recomendable tener e implementar estrategias que les permitan tener una respuesta más enfocada y rápida.

La planeación estratégica es un proceso donde se analiza y procesa información externa e interna con el propósito de evaluar el estado de una empresa en el presente, se diagnostica el nivel competitivo que posee y se le dirige hacia una visión futura.

Para que un planteamiento estratégico tenga éxito, los directivos deben saber cuál es su horizonte, es decir, cuál es su razón de ser, a dónde quieren llegar y cómo lo harán.

CAPITULO I

1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. El problema

a. Identificación del problema

La Alianza Francesa con sede en Arequipa no dispone de una herramienta que administre de manera estratégica y sistémica sus objetivos y metas a cumplir.

b. Descripción del problema

Diversas situaciones administrativas y de organización laboral ponen en riesgo el logro de metas y objetivos planteados, teniendo como referencia las situaciones de emergencia más usuales, se ha detectado lo siguiente:

- Planeamiento y revisión inadecuada de objetivos por áreas.
- Retraso y/o aplazamiento de objetivos por áreas.
- La participación de mercado va en decrecimiento, si bien se posee un prestigio acreditado por organismos internacionales, se observa que la tasa de estudiantes en formación e ingresantes presenta un descenso significativo.
- Poco o nulo conocimiento de valores y objetivos organizacionales
- Poca colaboración en determinación de nuevos objetivos.

c. Formulación del problema

- ¿Qué plan estratégico se necesita implementar para mejorar la gestión sistémica de metas y objetivos de la Alianza Francesa sede Arequipa?
- ¿Por qué la elaboración de un plan estratégico podría incrementar la competitividad de la Alianza Francesa Arequipa?

d. Justificación de la investigación

De un tiempo a esta parte, el conocimiento se ha convertido en un recurso muy útil en la autorrealización de una persona, esta situación ha dado lugar a una creciente oferta y demanda de servicios de educación complementaria, resaltando dentro de este grupo el servicio de enseñanza de idiomas extranjeros.

El presente trabajo pretende cuestionar y aportar información que pueda ser aprovechada por la Alianza Francesa sede Arequipa para que pueda gestionar de manera sistémica sus objetivos organizacionales y sepa adaptarse a las nuevas exigencias del mercado para mantenerse como una de las instituciones de enseñanza de idiomas con mayor prestigio en Arequipa.

Se realiza también para poder brindar información capaz de ser aprovechada por entidades relacionadas como: editoriales y empresas con interés en la enseñanza de idiomas.

Finalmente, el estudio busca proponer mejoras de gestión que en un futuro sean perceptibles por los alumnos, principales beneficiarios del servicio.

e. Limitaciones de la investigación

- La investigación se limita a la Alianza Francesa con sede en Arequipa.
- Limitación de información detallada dentro de las áreas de la organización.
- Limitación de acceso a informes financieros e información confidencial de alianzas internacionales e instituciones aliadas.
- Imposibilidad de control a situaciones fluctuantes en el mercado como moda, oportunidades, promoción lingüística, etc.
- Limitación de acceso a información de empresas intermediarias (colegios y editoriales).

f. Delimitación espacial

- La presente investigación se desarrollará para la sede de la Alianza Francesa ubicada en Arequipa.

g. Delimitación temporal

- La investigación se realizará tomando de referencia datos internos disponibles entre el 2016 y 2018.

1.2. Objetivos de la investigación

a. Objetivo General

- Proponer la implementación de un plan estratégico de gestión que permita el control sistémico de metas y objetivos en la Alianza Francesa sede Arequipa.

b. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la organización para el planteamiento de la visión, misión y valores corporativos.
- Realizar un análisis externo de la organización.
- Realizar un análisis interno de la organización.
- Formular objetivos a largo plazo, evaluar y proponer estrategias.
- Formular objetivos a corto plazo y políticas correspondientes para la implementación estratégica.
- Elaborar el Balanced Scorecard como herramienta de control de objetivos a corto y largo plazo.

1.3. Hipótesis

- Es probable que la implementación de un plan estratégico de gestión permita controlar de manera sistémica el cumplimiento de las metas y objetivos de la Alianza Francesa sede Arequipa.

1.4. Variables

Variable independiente

- Plan estratégico

Variable dependiente

- Gestión sistémico de metas y objetivos de la Alianza Francesa sede Arequipa.

TABLA 1: TIPO DE VARIABLE

NOMBRE DE LA VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	MATRICES O HERRAMIENTAS
PLAN ESTRATÉGICO (VI)	Estrategias Evaluadas	Herramienta que procesa lo que la organización quiere conseguir para cumplir la misión y alcanzar la visión que se propone. Define a su vez las acciones necesarias para lograr dicha visión.	Documento que sintetiza a nivel estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la organización.	<p><i>Análisis externo e interno</i></p> <p>Análisis PESTE Análisis AMOFHIT</p> <p><i>Etapa de Entrada</i></p> <p>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)</p> <p><i>Etapa de Emparejamiento</i></p> <p>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) Matriz de Boston Consulting Group Matriz Interna y Externa (MIE) Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</p> <p><i>Etapa de Salida</i></p> <p>Matriz de Decisión (MD) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) Matriz de Rumelt (MR) Matriz Ética (ME)</p>
Gestión sistémico de metas y objetivos (VD)	Porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas	Grado de alcance de Hitos o fases planteados para poder lograr un fin	Metas organizacionales a corto y largo plazo que concretarán la misión y visión planteada por la organización.	Control de indicadores mediante el Balanced Scorecard

1.5. Marco Metodológico

a. Nivel de Investigación

Explicativa. Debido a que se buscará analizar el entorno interno y externo de la organización para determinar el estado actual en el que se encuentra y en base a ello determinar estrategias que generen una gestión más eficiente teniendo en cuenta factores que puedan estar siendo desconocidos por la administración.

b. Diseño de investigación

El diseño a utilizar en la investigación sería el No experimental – Transversal descriptivo, debido a que el análisis se da en un momento dado para un periodo de tiempo único.

c. Alcance

Proponer un plan estratégico que se utilice como herramienta de apoyo para la mejora en la gestión de metas de la organización a estudiar para los próximos cinco años.

d. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

- Observación participativa.

Instrumentos

- Para el análisis externo, información pública del sector encontrada en páginas y base de datos de instituciones confiables.
- Para el análisis interno, se utilizarán herramientas como entrevistas directas con el

personal gestor, fichas de encuesta, reuniones, etc.

Técnicas y procesamiento de análisis de datos.

- Los datos obtenidos serán clasificados, procesados, tabulados mediante registros en hojas de cálculo, esquemas o mapas conceptuales.

1.6. Aspectos Administrativos

a. Recursos Necesarios

- Recursos materiales: Útiles de oficina, computadora, cámara.

- Recursos financieros

Material bibliográfico y recurso técnico	S/. 300
Impresiones y papelería	S/. 200
Transporte	S/. 80
Empastado	S/. 70
Otros	S/. 250
Total	S/.900

1.7. Cronograma

Tabla 2 - Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	DUR.	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Revisión Bibliográfica	1 m	■										
Evaluación y Diagnostico Externo	2 m		■	■								
Procesamiento de información	1 m				■							
Evaluación y Diagnostico Interno	2 m					■	■					
Procesamiento de información	1 m						■					
Redacción del borrador de Investigación	2 m							■	■			
Revisión y Corrección del borrador	2 m									■	■	
Presentación de Tesis	1 m											■

FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente plan de investigación se tuvo como antecedentes los siguientes trabajos:

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE SERVICIO AUTOMOTRIZ ALMACENES SANTA CLARA S.A

AUTOR(ES) Vera Valdivia, Carlos Raúl

FECHA DE ACEPTACIÓN 2015

GRADO OBTENIDO Ingeniero Industrial

CÓDIGO DE TESIS 44.0360.II

OBJETIVO Proponer un plan estratégico para el centro de servicios automotrices santa clara, siguiendo la estrategia de enfoques administrativos.

TITULO PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2015 – 2016 PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS METALMECÁNICOS DE LA EMPRESA IMCO SERVICIOS S.A.C. – AREQUIPA

AUTOR(ES) Cruz Molina, José Luis

FECHA DE ACEPTACIÓN 2015

GRADO OBTENIDO Ingeniero Industrial

CÓDIGO DE TESIS 44.0336.II

OBJETIVO Enfocar estrategias para mejorar la gestión de proyectos dentro de una contrata minera.

TITULO: PLAN ESTRATEGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS ESCOLARES, AREQUIPA 2014-2018

AUTOR(ES) Gutiérrez Ávila, Gonzalo Félix

FECHA DE ACEPTACIÓN 2014

GRADO OBTENIDO Ingeniero Comercial

CÓDIGO DE TESIS 40.0937.CE

OBJETIVO Enfocar estrategias para mejorar la gestión administrativa de una editorial, sector educación.

Cada uno de los proyectos de investigación buscó formular un plan para pymes o contratas para que se pudieran mejorar aspectos de competitividad y respuesta a las exigencias del mercado tomando como base conceptos de buenas prácticas y enfoques de diversos autores en la materia de administración estratégica.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planificar

“Planificar no es adivinar el futuro, sino más bien, es tomar un conjunto de decisiones que llevadas a la práctica a través de la acción, nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable” (Ansoff, 1993).

Esto quiere decir que planificar es determinar con alguna probabilidad dónde vamos a estar en el futuro, en función de las decisiones que se tomarán hoy.

Es así que la planificación consiste en:

- ✓ Decidir un futuro deseable, aquel que se quisiera alcanzar.

- ✓ Determinar las acciones y el camino que se recorrerá para llegar al futuro que se plantea.

Desde otro punto de vista, la planificación es básicamente un trabajo de predicción, que se utiliza para disminuir el riesgo y la incertidumbre del futuro. Se predicen sucesos o tendencias y se planifican acciones para hacerles frente (Cauca, 2013).

2.2.2. Estrategia

El concepto de estrategia etimológicamente proviene del griego “strategos” que significa ganar la guerra, en otras palabras al inicio su presencia en la sociedad estaba relacionada al logro de objetivos militares. “En el contexto de la planificación tradicional, la estrategia se entiende como el arte de lograr los objetivos trazados” (David, 1997).

Lo que el autor nos indica es que una estrategia comprende el propósito global de una organización, en términos de objetivos de corto, mediano y largo plazo, planes de acción y asignaciones de recursos (económicos, rrhh, trabajo, etc.). En tal sentido, se convierte en un plan guía que le permite a una organización permanecer y adaptarse en el tiempo a un medio en constante cambio.

2.2.3. Plan estratégico

“Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa” (Drucker, 1996). Esto quiere decir que dentro de él se incluyen metas y los objetivos por áreas funcionales internas (administración,

marketing, ventas, Atención al cliente, producción y finanzas. Áreas que se distribuyen dentro de un sistema integrado, que a su vez permiten que la organización trace un camino de manera exitosa y se encamine a cumplir sus objetivos y metas.

Un Plan Estratégico ayuda a los líderes de las organizaciones para que plasmen la dirección que desean darle a una empresa, y cuando este plan es compartido con toda la organización se generan conexiones en todos los niveles hasta la obtención de los objetivos planteados.

La planificación podría sintetizarse en la siguiente frase: “Reflexión ordenada sobre un futuro deseado” (Stutely, 2002).

El éxito de una organización requiere una dirección bien establecida, y un plan para ayudar a desarrollar la actividad en el mercado. La importancia de un plan estratégico radica en la ayuda que esta da para fijar la dirección. Se plantea dirigida a resultados específicos que se desean alcanzar y establece un curso de acción para lograrlos.

Otra ventaja que brinda el planteamiento de un plan estratégico es el de ayudar a las distintas áreas de trabajo dentro de una organización a las cuales alinea con los objetivos globales.

Por otra parte, la desventaja de un erróneo planteamiento de un plan estratégico da lugar al fracaso de una organización, convirtiéndola en una actividad crítica a establecer. Si una organización no tiene

idea de hacia dónde pretenden dirigirse seguramente incurrirá en la actividad empresarial sin rumbo y estará destinada al fracaso.

“No planificar es planificar el fracaso” (Alan Lakein).

Un plan estratégico da tranquilidad en tiempos difíciles, ya que saber que ciertos aspectos de la empresa necesitan atención no tiene precio. Internamente, también los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus funciones y el conocer la dirección de la empresa les brinda una mayor seguridad acerca de su estabilidad laboral. Invierte tiempo en un plan estratégico y encontrarás el camino al éxito (Gerry & Scholes, 2001).

2.2.4. Planeación estratégica

Muchos son los autores que conceptualizaron la Planificación Estratégica a través del tiempo, es el caso de Smith (2006) , que advierte que el término “planificación estratégica” usualmente se consideraba como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realizaba por los ejecutivos de una organización -grupo de planificadores-. De la misma forma el autor Smith (2006) la define como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”. También Serna Gómez (2011) plantea una definición propia he indica que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por su parte, Contreras (2000) Lo define

en mayor medida con enfoque de proceso como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

En general podemos decir que la planificación estratégica es un proceso que define la estrategia a utilizar de una organización, mediante el análisis de diversos factores que junto con la definición de responsabilidades y la implementación de la misma darán lugar al logro de objetivos y el posicionamiento de una organización en un futuro deseado.

La planificación estratégica requiere el compromiso de todos los miembros de una organización, ya que busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que quiere ser en el futuro, y requerirá el apoyo y participación para el análisis, plan de mejora y corrección de las áreas funcionales. Definiendo un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.

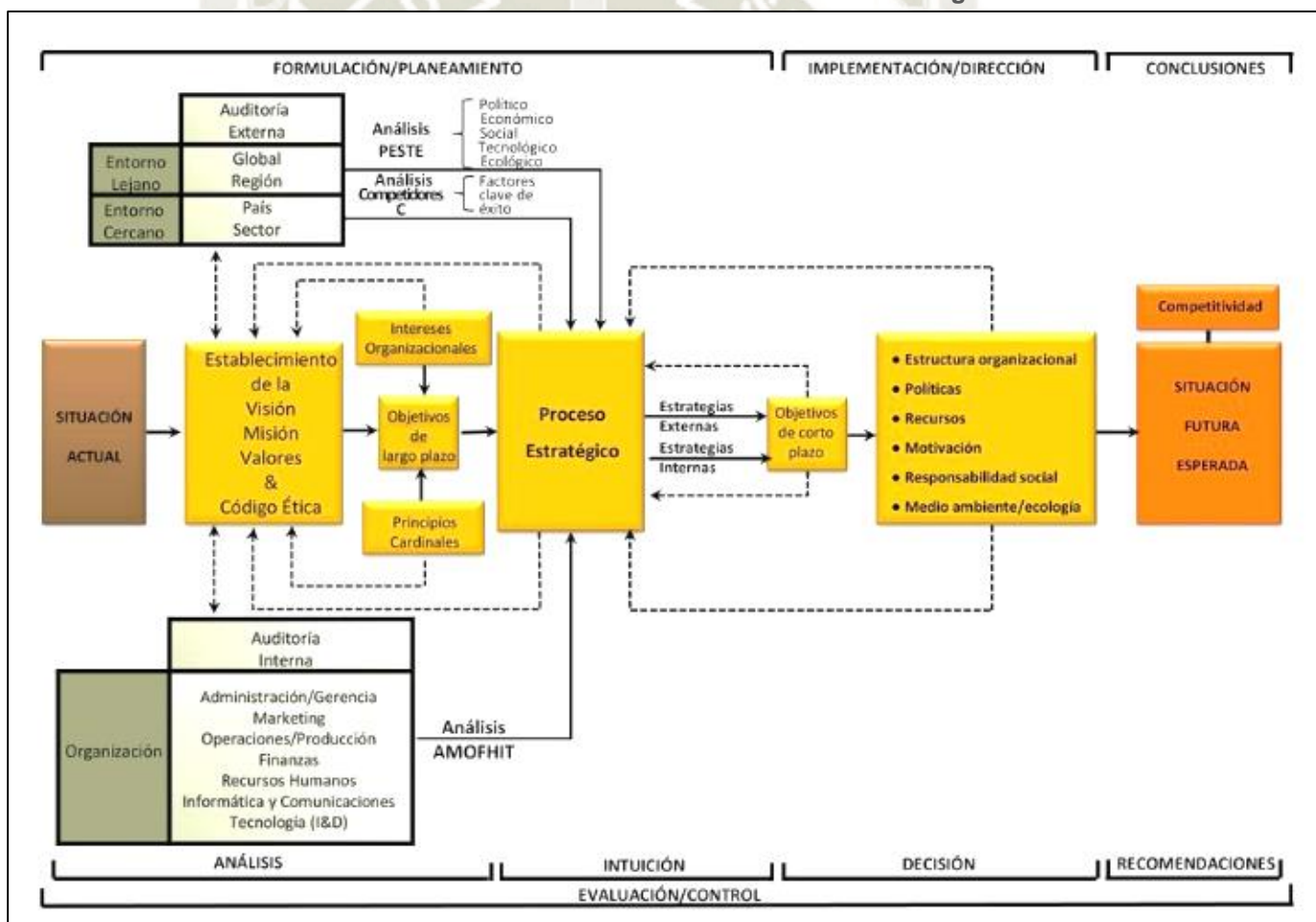
Sin embargo, este proceso no culmina en la formulación de objetivos y metas, sino que debe materializarse en un grupo de planes o programas con sus respectivos proyectos los cuales requieren ser permanentemente evaluados en función de las metas predefinidas, para así ir rectificando o redireccionando esfuerzos de toda la organización. En otras palabras, la planificación estratégica permite agregar claridad al quehacer de una institución, estableciendo una

carta de navegación, con un rumbo claro y en un período acotado de tiempo (Mcneilly, 1999).

2.2.5. El proceso de planeación estratégica

Para el autor Fernando D'Alessio, el proceso de planificación estratégica sigue el siguiente orden de desarrollo, para nuestra investigación, este será el modelo que se utilizará.

Grafico 1 - "El Proceso de Planeación Estratégica"



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson

2.2.6. Misión

La misión de una organización es concebida como lo que identifica a una organización dentro de un contexto de necesidades, la razón de ser de la organización, el por qué se creó.

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

2.2.7. Visión

La visión es aquel futuro lejano en el cual la organización se desarrollará de acuerdo a los sueños y esperanzas de sus directivos.

Responde a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro? ¿Dónde se quiere llegar?

Brinda la amplitud del marco de referencia empresarial. Según Covey (2013) “Las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos”, En ese contexto, nuestra visión sería la mentalización de lo que se quiere llegar a ser a través de la aplicación de un plan.

2.2.8. Análisis externo

Se le conoce también como auditoría externa. Consiste en la identificación y evaluación de cambios y tendencias que suceden en el entorno externo de una empresa y que no se pueden controlar.

Tiene como objetivo la detección de amenazas y oportunidades que podrían beneficiar o perjudicar a la organización para posteriormente plantear estrategias que puedan permitirle el aprovechamiento de

las oportunidades encontradas y la elusión o disminución de los efectos de las amenazas.

2.2.9. Análisis interno

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa (Gerry & Scholes, 2001).

En otras palabras, El llevar a cabo un análisis interno tendrá como propósito conocer los recursos y capacidades con los que cuenta una organización identificando sus fortalezas y debilidades, para posteriormente en base a dicha información recogida, poder formular estrategias para aprovechar o fortalecer las fortalezas, y reducir o superar las debilidades encontradas.

2.2.10. Objetivos de largo plazo

Se refiere a resultados futuros que se espera alcanzar para lograr cumplir la misión propuesta, varía según el sector y tipo de organización. Permiten dar un rumbo más direccionado, facilitan el control, priorizan objetivos en general.

2.2.11. Objetivos de corto plazo

Son metas que se proponen en un plazo más corto a los generales, constituyen el camino a seguir para lograr los objetivos a largo plazo, son asignados a niveles de áreas o departamentos y varían en función de los niveles jerárquicos.

2.2.12. FODA

Es una herramienta muy conocida y utilizada a la hora de realizar análisis de organizaciones, sus letras se basan en los siguientes tópicos: F=Fortalezas factores críticos positivos con los que cuenta una organización, O=Oportunidades, aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, D=Debilidades, factores críticos negativos que se tienen que eliminar o reducir y finalmente FA=Amenazas, aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos (Cauca, 2013).

2.2.13. *Balanced Scorecard*

Es el cuadro de mando integral que fue creado para poder controlar indicadores derivados de las estrategias, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento. Tiene su base en un equilibrio y alineación de intereses como la misión, visión, valores, diversas perspectivas y los objetivos.

CAPITULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

CORPORATIVOS

Con el fin de proponer un plan estratégico de gestión para la Alianza Francesa Arequipa se debe de tener en cuenta la información principal de la organización en la actualidad, posterior a la descripción se procederá a desarrollar la misión, visión y los valores corporativos.

3.1. Situación actual

3.1.1. Datos generales

Descripción de la empresa

La Alianza Francesa de Arequipa (AFA) pertenece a una red internacional de 820 comités presentes en 137 países, y se encuentra al servicio de nuestra población arequipeña desde hace 62 años.

La organización posee autonomía tanto en la gestión como en la inserción al mercado local y responde a objetivos planteados por un directorio administrativo y pedagógico de la sede regional.

Ubicación Geográfica

La organización en mención cuenta con diversas sedes a nivel nacional, presentándose con más de una en ciudades con una exorbitante población, como Lima. En Arequipa debido a la demografía posee una sola sede ubicada en la calle Santa Catalina 208.

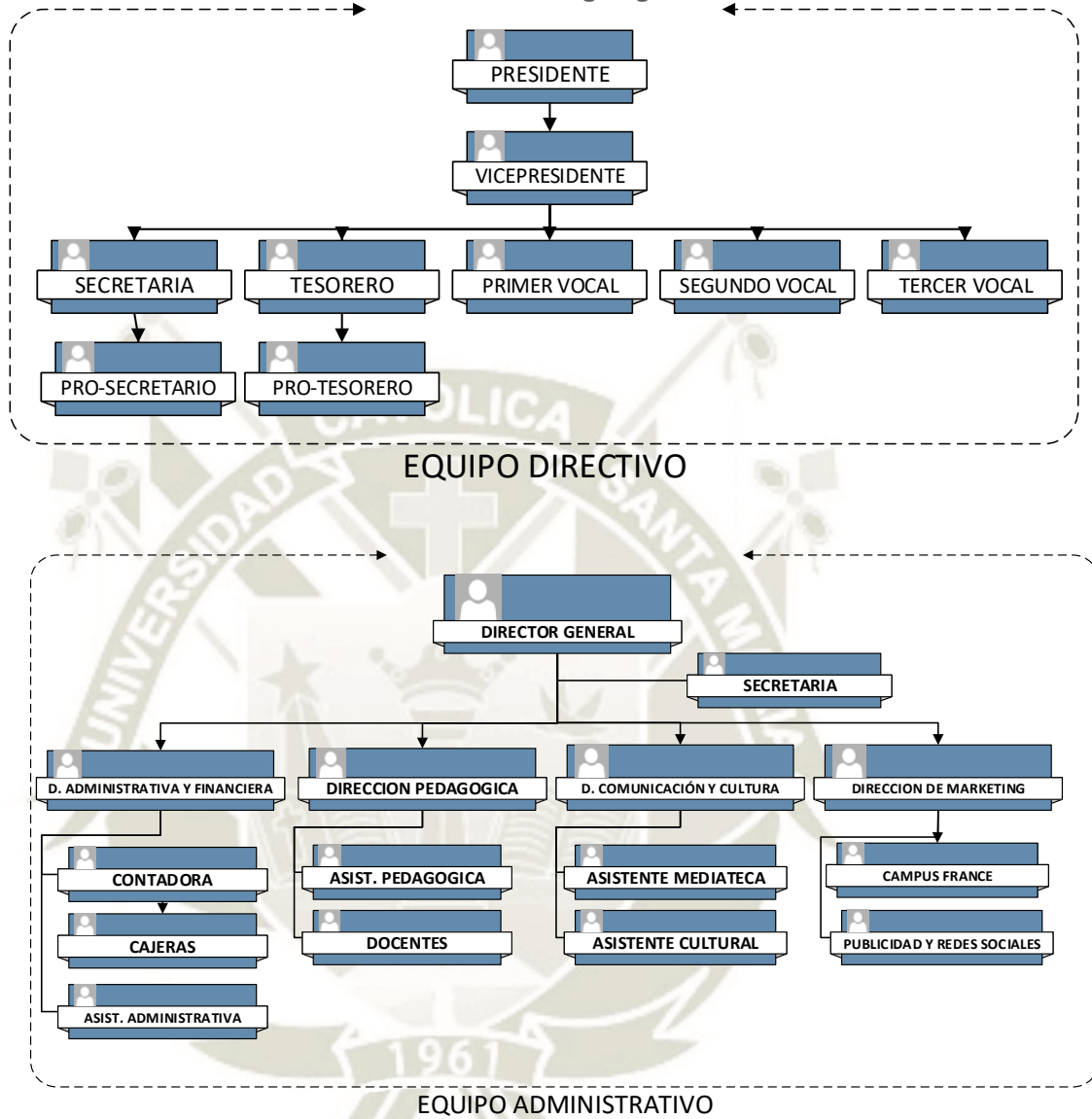
Función principal

Como proyecto fundamental tiene la extensión de la lengua y cultura francesa, apoyándose en una red de asociaciones locales e internacionales. La pedagogía promueve también conferencias, exposiciones y diversas manifestaciones culturales, teniendo detrás el compromiso de diversas áreas de gestión para lograr el fin expuesto.



3.1.2. Organigrama

Gráfico 2 - Organigrama AFA



FUENTE: Elaboración propia

3.1.3. Misión

La misión actual establecida es la siguiente:

“La Alianza Francesa de Arequipa, tiene como misión la difusión del idioma francés y la cultura francesa en la Comunidad de la Macro Región Sur, de tal manera que sus estudiantes estén preparados y sean competitivos en la dinámica global.”

Antes de poder aceptar la misión propuesta, se analizará en base a los nueve componentes de Pearce (D'alessio Ipinza, 2008).

Tabla 3 - Análisis de los nueve componentes de Pearce

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
<i>Clientes</i>	SI
<i>Productos: Bienes o Servicios</i>	SI
<i>Mercados</i>	SI
<i>Tecnologías</i>	NO
<i>Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad</i>	NO
<i>Filosofía de la organización</i>	SI
<i>Autoconcepto de la organización</i>	NO
<i>Preocupación por la imagen pública</i>	NO
<i>Preocupación por los empleados</i>	NO

FUENTE: (D'alessio Ipinza, 2008) “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”

Según la **Tabla N°03**, podemos apreciar que existen componentes ausentes en la misión actual en los siguientes apartados:

- a) No indica que se posee tecnologías que benefician el aprendizaje y participación estudiantil.

- b) No menciona los principales objetivos ni estrategias de la organización.
- c) No indica competencias distintivas de la organización
- d) No indica alguna preocupación por temas sociales, comunitarios o ambientales.
- e) No indica preocupación por los empleados.

MISIÓN PROPUESTA

La Alianza Francesa de Arequipa es una organización dedicada a la difusión del idioma y la cultura francesa en la comunidad de la Macro Región Sur, utiliza tecnología actual para mejorar el proceso de aprendizaje y cuenta con personal calificado que se encuentra en constante capacitación para poder brindar servicios de calidad, buscando siempre la satisfacción del cliente y la contribución con el desarrollo integral de la región y del país en un marco de sostenibilidad y respeto al entorno.

Para aceptar la propuesta de la misión analizamos de nuevo los componentes, ahora que se cumplen todos los componentes, se acepta la misión propuesta.

Tabla 4 - Análisis de los nueve componentes de Pearce

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
<i>Clientes</i>	SI
<i>Productos: Bienes o Servicios</i>	SI
<i>Mercados</i>	SI
<i>Tecnologías</i>	SI
<i>Objetivos de la Organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad</i>	SI
<i>Filosofía de la organización</i>	SI
<i>Autoconcepto de la organización</i>	SI
<i>Preocupación por la imagen pública</i>	SI
<i>Preocupación por los empleados</i>	SI

FUENTE: (D'alessio Ipinza, 2008) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia"

3.1.4. Visión

Actualmente la organización no posee una visión, por lo que en base a los componentes necesarios a reflejar en la visión e intereses organizacionales se propone la siguiente:

VISIÓN PROPUESTA

Para el 2021, ser una institución líder y competitiva en la enseñanza del idioma francés dentro de la Macro Región Sur, comprometidos con la excelencia y calidad en el servicio, destacando por superar las expectativas de nuestros clientes e instituyendo un referente de calidad académica y contribución a la comunidad nacional que trascenderá generaciones.

Analizando la visión propuesta en base a los elementos definidos por (D'alessio Ipinza, 2008) se procede a analizar la visión:

Tabla 5 - Componentes de la Visión

Elementos de la visión	Resultado del análisis
<i>Ideología central (carácter)</i>	SI
<i>Visión de futuro</i>	SI
<i>Simple, clara y comprensible</i>	SI
<i>Ambiciosa, convincente y realista</i>	SI
<i>Definida en un horizonte de tiempo</i>	SI
<i>Alcance geográfico</i>	SI
<i>Conocida por todos</i>	SI
<i>Sentido de urgencia</i>	SI
<i>Idea Clara de a dónde se desea ir</i>	SI

Fuente: (D'alessio Ipinza, 2008) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia"

Como se puede observar, se cumple con los elementos requeridos, por lo que se acepta la visión propuesta.

3.1.5. Valores Organizacionales

En base a lo que se desea lograr en la organización, se propone los siguientes valores:

- **Tolerancia**, permitimos la expresión de ideas y propuestas dentro de un marco de respeto y comprensión.
- **Dialogo**, fomentamos un ambiente cálido de convivencia, para pensar lo que se quiere decir y escuchar con atención lo que otros dicen.
- **Trabajo en equipo**, impulsamos la participación de cada integrante de la institución, teniendo en cuenta que una buena educación va de la mano con buenos profesores y ellos de una buena administración, el trabajo en equipo es fundamental para lograr los propósitos organizacionales.
- **Compromiso**, promovemos que cada miembro y aliado de la organización se identifique con la misión y misión.
- **Servicio**, todos nuestros esfuerzos se orientan a la satisfacción del alumnado, promoviendo métodos de calidad para mejorar la enseñanza.
- **Respeto a la sociedad y al medio ambiente**, nos comprometemos al desarrollo sostenible para la preservación de nuestro ambiente y minimización de impactos que nuestra actividad pudiera generar.

3.1.6. Código de ética

Finalmente se propone como código de ética:

- Cumplir con derechos laborales acorde a la legislación vigente del Perú.
- Asegurar la transparencia en las actividades.
- Fortalecer el vínculo entre la sociedad y la organización.

CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

4.1. Diagnostico externo

Para el desarrollo del diagnóstico externo se tomará en cuenta el análisis PESTE, y también el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

4.1.1. Análisis PESTEL

a) FACTORES POLITICOS

Se definen como aspectos gubernamentales que inciden directamente en la organización, ya sean políticas impositivas, incentivos, regulaciones de empleo, fomento de comercio, lineamientos para la estabilidad, tratados internacionales, conflictos internos o externos que pudieran existir. También se consideran lineamientos regionales y locales. Para el autor Fernando D'alessio Ipinza dichos factores determinarán las reglas formales e informales bajo las que una organización debe operar.

En base a estas consideraciones se procede a desarrollar los diferentes factores políticos que afectan a la organización.

i. Política Exterior

La política exterior es uno de los aspectos más importantes en un estado democrático, desde el gobierno del 2001, en el Perú se ha ido creando una vinculación funcional con los programas de desarrollo social y económico, que le ha hecho participe activo de asuntos regionales y mundiales, lo que a su vez ha permitido se nos considere como un país

de cooperación, diálogo y apertura con los países sudamericanos y también con el resto del mundo.

En su gestión externa, el Perú está en búsqueda de la concertación de esquemas cooperativos internacionales que puedan contribuir al desarrollo del país, especialmente en temas de comercio exterior y mejora de oportunidades para los ciudadanos.

✓ **Líneas prioritarias de la política exterior del Perú**

Intensificación de relaciones con países industrializados

El Perú busca orientar sus esfuerzos diplomáticos hacia países europeos y asiáticos en la búsqueda de un beneficio mutuo en ámbitos como redes de mercadeo, potenciales inversiones, fuentes de cooperación en investigación, desarrollo educativo, proyectos, etc.

Política exterior para el servicio del desarrollo social y lucha contra amenazas y problemas transnacionales

La política exterior del Perú se orienta al desarrollo social, buscando activamente posibilidades de cooperación internacional contra aspectos como la pobreza, narcotráfico, terrorismo, corrupción, etc.

Diplomacia democrática

El gobierno del Perú ejerce liderazgo para restituir y fortalecer relaciones diplomáticas con interés nacionales, ya sea a favor de los peruanos que habitan el interior del país, como para las diversas comunidades en el exterior.

✓ Relaciones Perú – Europa

La relación con Europa va conduciéndose a nivel bilateral y también dentro del marco de la Comunidad Andina, se iniciaron negociaciones para la concretar un acuerdo político entre la comunidad andina y la unión europea que permitirá incluir áreas de libre inversión y comercio, mecanismo que dispondrá un acceso más seguro a los volúmenes de exportaciones ofrecidos, y también fomentara la creación de empleo.

De la misma manera se suscribió un Convenio Marco para la cooperación y desarrollo sostenible del turismo, cuyo fin es la promoción de más turistas hacia Perú.

✓ Principales acciones de la política exterior con Francia

Un vínculo de amistad une a ambos países desde el inicio del Perú como República. Sin embargo, no fue hasta el año 1852 donde Perú y Francia establecieron relaciones diplomáticas.

Con el paso del tiempo, y con el apoyo de los migrantes franceses, se crean en nuestro país instituciones como la Maison de Santé, la Sociedad Francesa de Beneficencia, la Compañía de Bomberos Francesa, la Alianza Francesa, etc.

A inicios del año 2001, luego de mucho tiempo, se reanudan las visitas políticas y encuentros de altos funcionarios de ambos países con el fin de fortalecer la cooperación entre ambos países.

En el 2003, ambos países suscriben el Acuerdo Marco de Cooperación que creó la Comisión General Peruano-Francesa, mecanismo de coordinación y concertación política y diplomática que permitió profundizar la relación entre ambos países.

En el 2012, las relaciones entre Francia y Perú se intensificaron considerablemente durante el gobierno del ex presidente Ollanta Humala cuya visita a Francia permitió restituir la cooperación bilateral en ámbitos universitarios, institucionales, judiciales, económicos y comerciales. Por su parte el entonces presidente François Hollande al visitar Perú en febrero de 2016, firmó numerosos acuerdos bilaterales entre los que destacaron ámbitos económicos, medioambientales, un acuerdo de cooperación entre el gobierno peruano y la Agence Française de Développement (AFD), y finalmente la cooperación espacial entre Francia y el Perú (puesta en órbita con éxito del satélite Perú Sat-1 en septiembre de 2016).

La cooperación bilateral ha permitido desarrollar una concertación estrecha en cuestión de protección del medio ambiente y lucha contra el cambio climático.

En febrero de 2013, el señor Laurent Fabius, Ministro de Relaciones Exteriores francés propuso establecer una asociación estratégica basada en el interés en desarrollar aún más la relación bilateral, impulsando los aspectos de cooperación en defensa, transportes, salud y educación, a los que podrían añadirse cultura y ciencia y tecnología.

En octubre de 2013 el Presidente de la República, señor Ollanta Humala Tasso, sostuvo una reunión con el entonces presidente François Hollande, donde manifestó la importancia que le otorgaría al Perú el levantamiento del requisito de la visa Schengen para los ciudadanos peruanos y solicitó su apoyo para dicho efecto.

En julio de 2014, los mandatarios del Perú y Francia tuvieron un nuevo encuentro en París, decidiendo reforzar temas de interés bilateral, en los que destacan la cooperación en materia medioambiental, educación, salud, inversiones, defensa y seguridad, y lucha contra el narcotráfico.

El 15 de marzo de 2016, a partir de esta fecha los peruanos están exonerados de la visa Schengen siempre que cumplan los requisitos migratorios.

En Octubre del 2018, Perú y Francia firman el acuerdo “Vacaciones y Trabajo” para permitir que los jóvenes de ambas naciones, entre 18 y 30 años, puedan realizar visitas a los respectivos países por un periodo de hasta un año.

Actualmente, Francia tiene una embajada en Lima y consulados en los departamentos de Piura, Iquitos, Cusco y Arequipa, mientras que por su parte Perú tiene una embajada en París y consulados en Bordeaux, Cayenne, Strasbourg, Lyon, Toulouse y Niza, donde se brinda información a los ciudadanos interesados en temas como intercambios estudiantiles, oferta de becas y trabajo, etc. (exteriores, 2016)

ii. Política tributaria

La Alianza Francesa surge en el Perú como una entidad sin fin de lucro adoptando la forma jurídica de asociación. Al respecto, según la revisión de la normativa tributaria del Perú, se advierten los siguientes lineamientos tributarios bajo los cuales opera:

- **Impuesto a la renta:** Según el inciso b, del artículo 19° de la ley de impuesto a la renta, se exonera a las asociaciones de este impuesto siempre que su fin incluya: educación, cultura, asistencia social, gremial, o de vivienda. Además la renta debe ser destinada a sus fines específicos y no deben ser distribuida directa o indirectamente entre los asociados. (Bahamonde, 2017)
- **Impuesto general a las ventas:** Según la SUNAT (Informe N° 0012-2002-SUNAT/K00000) y el Tribunal Fiscal (Resoluciones N° 03554-3-2015, 14909-3-2011), se ha interpretado que las operaciones gravadas por la prestación de servicio que se realiza y por la cual se percibe un ingreso deben son inafectas al impuesto siempre que no se produzcan actividades de reparto directo o indirecto.
- **Impuesto Temporal de activos netos:** Las entidades exoneradas al impuesto a la renta no se encuentran afectas al ITAN en virtud a la Ley N° 28424, artículo 3°, inciso f).

iii. Política Migratoria

La política de migración de cada país tiene como objetivo el establecimiento de un enfoque equilibrado para abordar la migración en sus formas legal o irregular.

- Política Migratoria Perú

Al contar con aproximadamente 3.5 millones de ciudadanos peruanos en el exterior y la acogida de más de 90 mil extranjeros anuales, el Perú enfocó sus esfuerzos en la construcción de una política migratoria orientada al individuo y el respeto de sus derechos fundamentales independientemente de su condición migratoria. (Perú, 2014 - 2017)

Actualmente se cuenta con un plan de trabajo, dirigida por la Mesa de Trabajo Intersectorial para la Gestión Migratoria (MTIGM), instancia adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores quienes elaboran planes en base a cuatro importantes ejes:

Los ciudadanos peruanos en el exterior y sus familiares, los ciudadanos peruanos con voluntad de emigrar, los ciudadanos peruanos que retornan o tienen voluntad de hacerlo y finalmente los extranjeros que están en Perú, o quienes tienen voluntad de ingresar.

Actualmente, el Perú se destaca por el esfuerzo que el estado peruano realiza entorno a la inmigración extranjera, así lo destacó el jefe de la Misión de la Organización Internacional para las migraciones (OIM) y también fue ratificado por embajadores de distintos países.

- **Política migratoria Unión Europea**

La Unión Europea, en la búsqueda de una política migratoria europea global, se encuentra facultada para el establecimiento de las condiciones de entrada y permanencia legal, acuerdos de readmisión, y lucha contra la inmigración irregular de sus estados miembros, sin embargo cada país conservó el derecho de fijar el volumen de admisión para inmigrantes extranjeros en su territorio, así como la reglamentación nacional y leyes específicas.

El objetivo de la política migratoria de la UE, es el establecimiento de un enfoque equilibrado y cooperativo con los países ajenos a la unión tanto a un nivel de derechos como de obligaciones de los inmigrantes legales. (Europeo, 2019)

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO POLITICO

- Convenios vigentes del estado peruano y Francia (O1)
 - Restricción migratoria de ciudadanos peruanos a Europa o Francia.
- (A1)

b) FACTORES ECONOMICOS

Según el autor Fernando D'Alessio, los factores políticos son las tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento o las decisiones de inversión, bajo las cuales una organización debe operar.

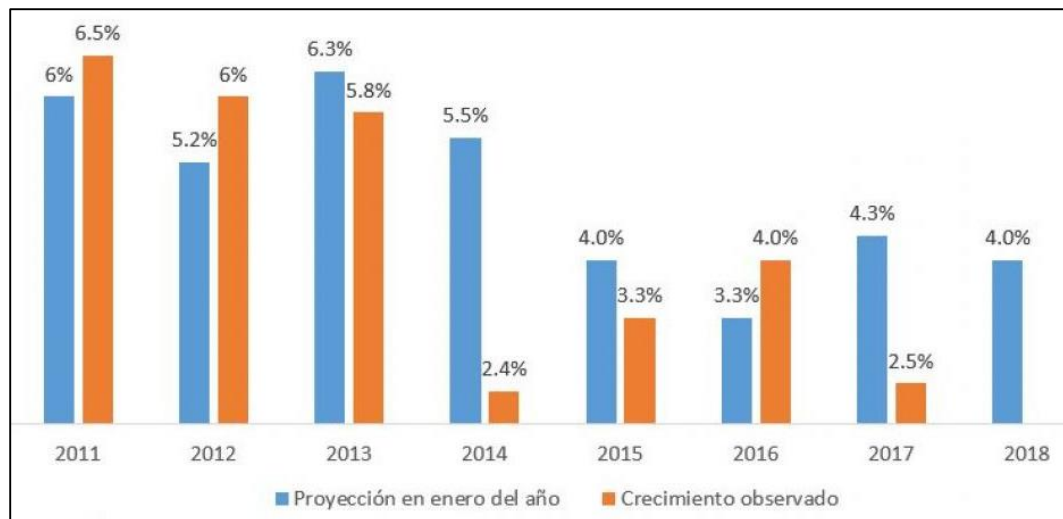
i. Economía en el Perú

En lo que va del siglo, el Perú ha presentado dos fases diferenciables en lo que a crecimiento económico respecta:

Periodo 2002 – 2013; el Perú poseyó una alta tasa de crecimiento de PBI (6,1% anual). La asimilación de políticas macroeconómicas dentro de un panorama externo positivo, dieron lugar a un escenario de baja inflación y alto crecimiento. A su vez se registró un crecimiento del empleo y se redujeron considerablemente las tasas de pobreza.

Periodo 2014-2017; la economía se desaceleró en un promedio de 3,1% por año, principalmente como consecuencia de la caída de las materias primas (cobre, principal producto de exportación del Perú). Esto desencadenó una reducción de la inversión privada y también provocó la reducción del consumo de los ciudadanos. Sin embargo, la prudencia de la gestión de la política fiscal y monetaria ayudó a sobrellevar la caída de los ingresos. De la misma manera, el aumento de la producción minera, impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la economía.

Grafico 3 - Estimación de crecimiento FMI Perú vs Crecimiento real

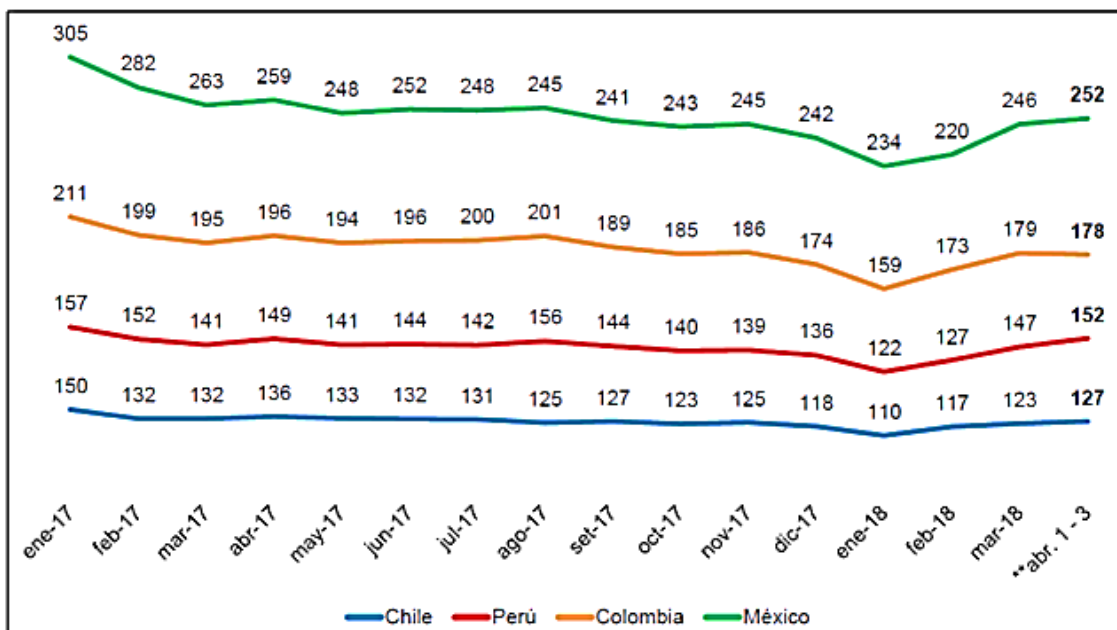


Fuente: Fondo Monetario Internacional / BCR

Para el 2019, en medio de una desaceleración en el crecimiento mundial, el Banco Mundial estima que el crecimiento del Perú sólo será de un 3.8%, esto debido a las tensiones comerciales mundiales, la debilidad en la industria de la manufactura y la presión financiera de los mercados emergentes, el economista Ayhan Kose indicó que a partir del 2018, los motores que impulsaron a la economía mundial comenzaron a fallar y el riesgo va en aumento. (Diario Gestión, 2019)

Riesgo país: se refiere al grado de probabilidad de que un país incumpla el pago de sus deudas, de dicho riesgo depende la inversión directa que se destinaría y que a su vez influiría en el desarrollo económico y social. Se expresa en puntos básicos (100 unidades equivalen a una sobretasa de 1%). Mientras más alto sea, mayor es el riesgo de incumplimiento y por ende menor flujo de inversión.

Grafico 4 - Riesgo País Alianza del Pacífico



Fuente: JP Morgan – BCR (Abril 2018)

ii. Economía en Arequipa

Arequipa se posiciona como la tercera región más competitiva del Perú, después de analizar el crecimiento económico de los últimos años, va convirtiéndose en una de las regiones más dinámicas a nivel nacional, ya sea en el sector inmobiliario, retail, manufactura, educación, agropecuario, etc. La ciudad blanca se va consolidando como un punto clave de inversión. (IPE, 2017)

Según el análisis hecho por el instituto de economía para el año 2017, la región de Arequipa posee un índice de competitividad de 6.7 y los aspectos en los cuales reside su fortaleza son: Infraestructura, educación y salud, sin embargo la región también se encuentra por encima del promedio en los demás aspectos. **(Ver detalle en Anexo 1)**

Fuente: Instituto Peruano de la Economía (INCORE 2017)

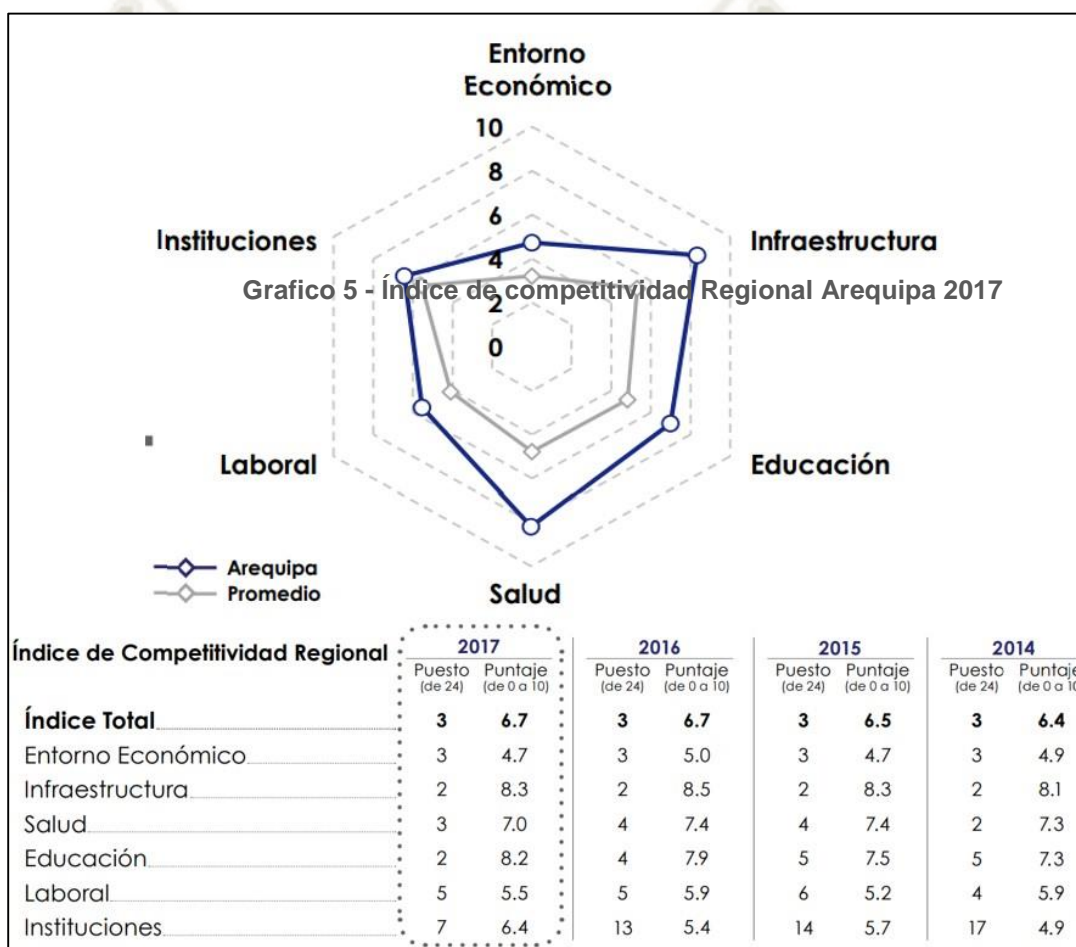


Grafico 6 - Detalle INCORE Indicador Económico

Indicador	Valor	Puesto* (de 24)	
1. ENTORNO ECONÓMICO			
Producto bruto interno real <small>(millones de soles del 2007)</small>	S/. 23,655	2	—
Producto bruto interno real per cápita	S/. 18,378	5	—
Stock de capital por trabajador	S/. 32,684	5	▲
Presupuesto público per cápita	S/. 4,026	12	▲
Gasto por hogar mensual	S/. 1,572	7	▼
Incremento del gasto real por hogar	-1.7%	20	▼
Disponibilidad de servicios financieros <small>(puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos)</small>	1,115	1	—
Acceso al crédito	44.1%	2	—

Fuente: Instituto Peruano de la Economía (INCORE 2017)

De acuerdo al análisis del Instituto Peruano de Economía (IPE), la región de Arequipa, mejoró su posicionamiento competitivo en aspectos como el presupuesto público, el stock de capital por trabajador y si bien gran parte de la fortaleza económica de Arequipa se debe a los proyectos mineros que existen en la zona por ser la principal productora de cobre (21.9% de la producción nacional) y molibdeno (61.4%) , existen puntos débiles como el desfaldo en instituciones gubernamentales, sobrecosto de proyectos y demora en la ejecución de nuevos proyectos, se podría asegurar que Arequipa continuará siendo una región con grandes oportunidades de posicionamiento económico pero también con varios retos que deben ser atendidos de manera conjunta entre la sociedad civil, empresas y el gobierno.

iii. Evolución del poder adquisitivo del consumidor

Durante los últimos cinco años, la población peruana se muestra favorable para el incremento de consumo, si bien su tasa de crecimiento es reducida, siempre ha tenido un comportamiento creciente, sin embargo se proyecta que en los próximos años la tasa se incremente, según el Gerente de IPE y speaker, Diego Macera, el consumo podría crecer por encima del 3% entre el 2018 y 2019, algunos factores que sostienen esta hipótesis es la proyección del crecimiento en la región Sur, destacando las regiones de Puno y Moquegua. De la misma manera IPSOS declaró que el crecimiento sería más significativo en el sector retail y de servicios, debido a la comodidad de los precios ofrecidos por las organizaciones y la búsqueda constante del consumidor peruano por formatos más dinámicos en la compra o adquisición de servicios, y de la misma manera cada vez se tienen mayor predisposición a invertir en servicios como educación propia o de la familia, y el crecimiento personal.

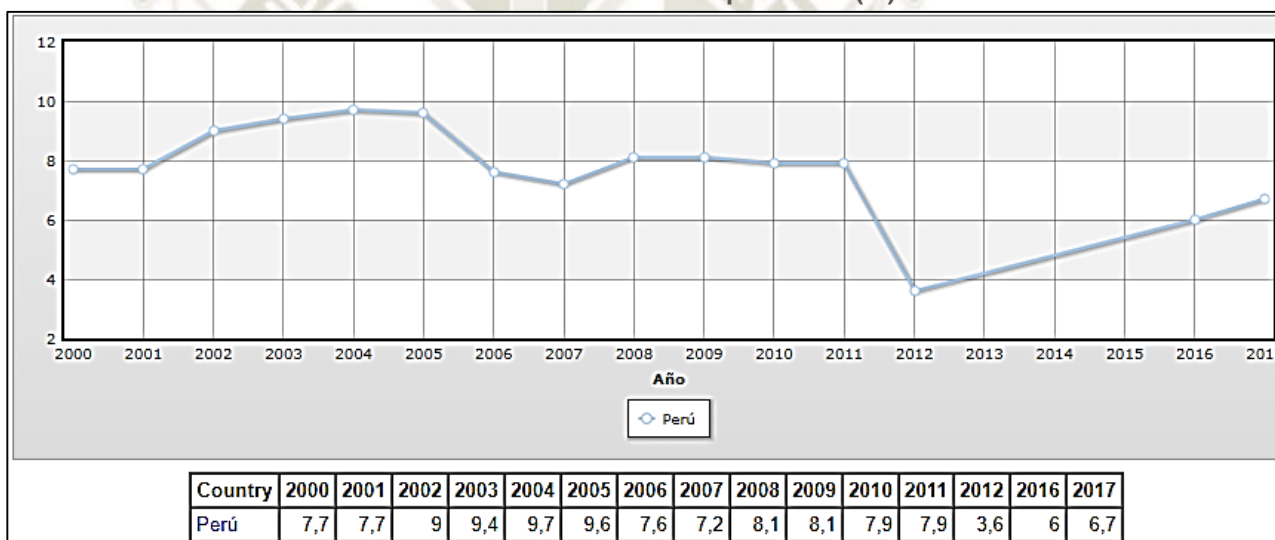
El análisis de las compañías de marketing en el Perú también afirma que la mayor concentración de esfuerzos de campaña publicitaria deberá ser dirigida al sector C por la concentración de poder adquisitivo y población que posee.

iv. El empleo y su relación con el poder adquisitivo

En una etapa donde la atención está centrada en combatir males como la corrupción en la política y la intolerancia, no se puede dejar de lado un tema que es muy importante y que se conecta a lo mejor, más directamente con el bienestar familiar, el empleo.

Cifras presentadas en el informe del INEI para el último trimestre del 2018, muestra que aproximadamente 17 de los 32 millones de ciudadanos es parte de la PEA. Dentro de este grupo, aproximadamente 740 mil se encuentran sin empleo y 9 millones reciben un ingreso mínimo. Esto quiere decir que la tasa de desempleo asciende a un 4.3% que comparado con años anteriores continua incrementándose (Gestión, 2018). Así la sensación de insatisfacción laboral y la búsqueda de nuevas opciones que puedan mejorar el bienestar personal y familiar.

Grafico 7- Tasa de desempleo Perú (%) PEA



Fuente: (Indexmundi, 2017) - Perú

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO ECONOMICO

- Incremento del poder adquisitivo en el consumidor local y en consecuencia incremento para la inversión en capacitaciones. (O2)
- Crecimiento dinámico de Arequipa como punto clave de inversión con un índice de competitividad de 6.7. (O3)

- Desaceleración económica del Perú en un promedio de 3,1% por año desde el 2014. (A2)
- Problemas sociales de corrupción y delincuencia en aumento a nivel nacional y regional. (A3)
- Incremento de la tasa de desempleo a un 4.3% que abarca 740 mil personas de la PEA. (A4)

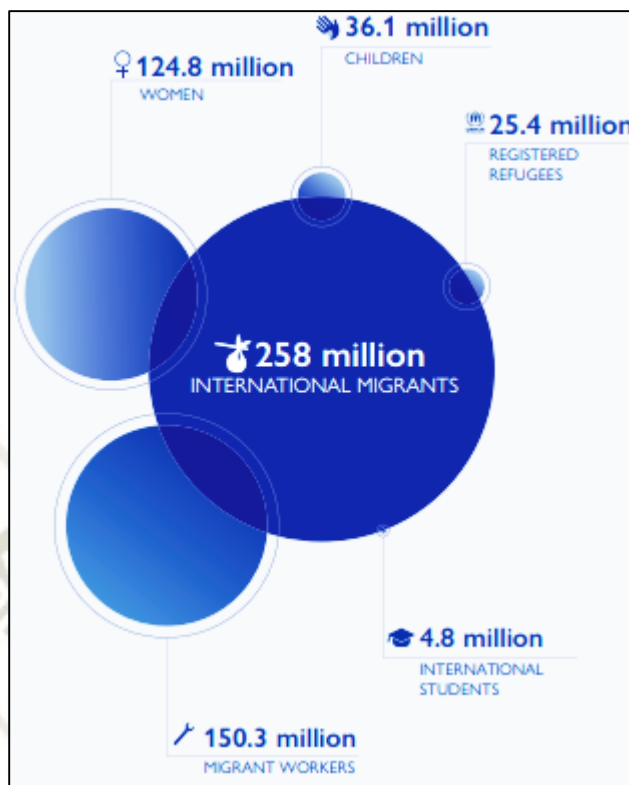
c) FACTORES SOCIALES

Según el autor, Fernando D'Alessio, los factores sociales, demográficos y culturales envuelven creencias, actitudes, estilos de vida, opiniones, etc. que se desarrollan en base a las condiciones sociales, demográficas, culturales, religiosas o étnicas existentes en el entorno de la organización.

i. Migración en el mundo

En un mundo cada más conectado, aproximadamente desde inicios de 1990 hasta los años actuales, los flujos migratorios se mantienen estables respecto a la población mundial representando aproximadamente un 3% de la población , pero se han incrementado en términos absolutos, para el 2018, el número de migrantes ascendió a 258 millones de personas que representan un incremento de 44% en relación al año 2000 y 5% al año 2013, cifras expuestas por la Organización Internacional de Migraciones (IOM) y su Centro de Análisis de Datos de la OIM (GMDAC).

Grafico 8 - Cantidad de migración internacional



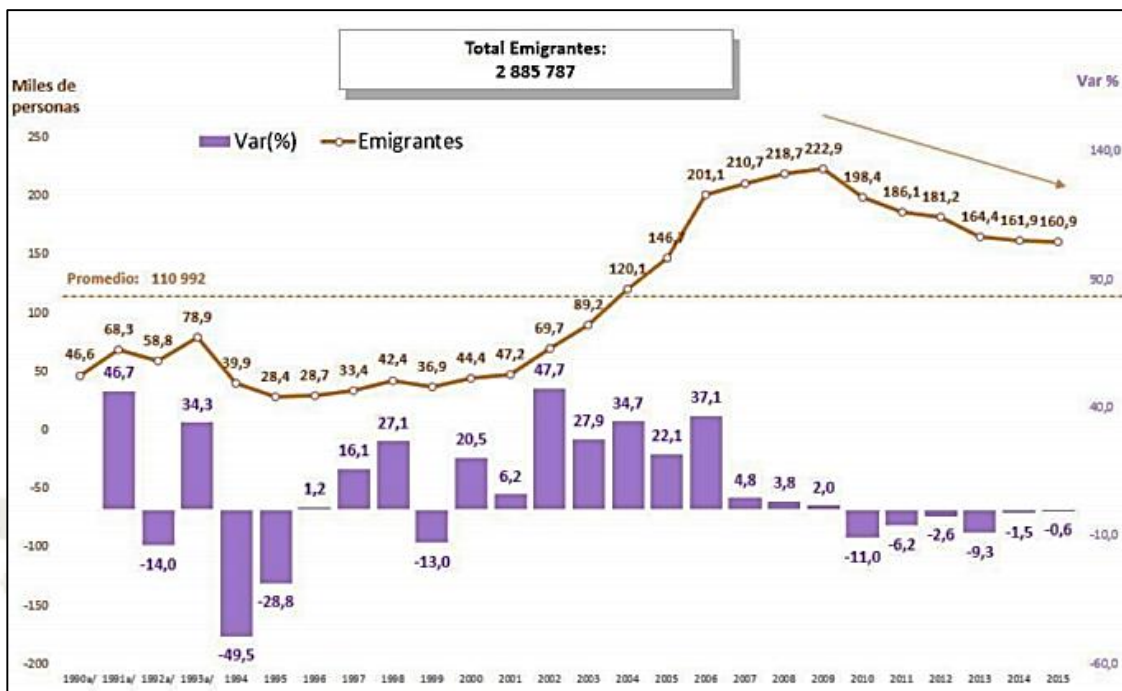
Fuente: Organización Internacional de migraciones (al 2018)

Según el estudio anterior, las principales razones que propiciaron la migración son: el escape de conflictos o persecuciones y la búsqueda de mejores oportunidades económicas en trabajo y estudio.

ii. Migración en el Perú

Durante el periodo de crisis económica del Perú, la emigración en búsqueda de un mejor futuro se convirtió en una opción para miles de peruanos, a la fecha si bien la proporción es alta tiene un comportamiento sin picos altos desde que comenzó la estabilidad económica nacional.

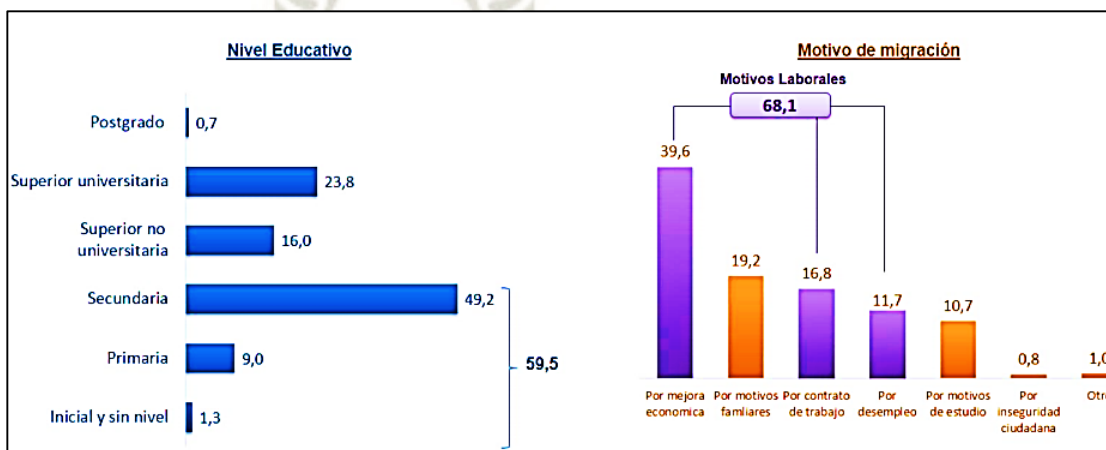
Grafico 9 - Migración Perú



Fuente: INEI (2015)

Según los informes de la INEI, para el año 2015, la variación porcentual respecto al año anterior fue de un -0,6% con un total de 160 mil personas aproximadamente. En concordancia con la migración internacional, en el Perú los principales motivos también se centran en búsqueda de mejora salarial, estudios y empleo.

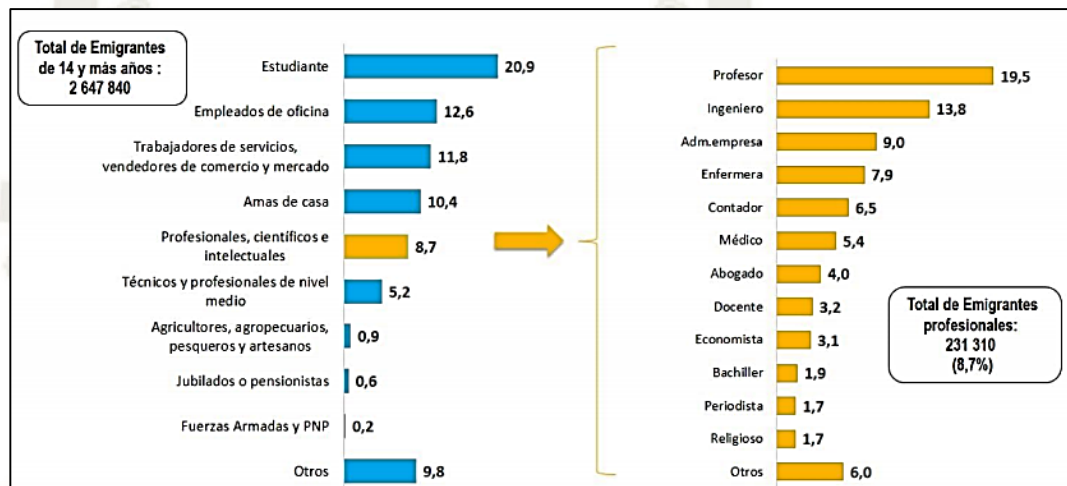
Grafico 10 - Motivo de migración Perú



Fuente: INEI – Estudio Nacional de Programas estratégicos (ENAPRES)

Dentro del grupo emigrante se destaca la diversidad de ocupaciones y profesiones, es así que tenemos estudiante en un porcentaje más alto del total, seguido por empleados y trabajadores de servicios, amas de casa, científicos, técnicos, etc.

Grafico 11 - Migración según ocupación



Fuente: Migraciones / INEI

iii. El idioma, una barrera que se desea derrumbar

Los años que vamos viviendo del siglo XXI están siendo característicos por dar paso a acontecimientos políticos, tecnológicos y sociales de gran impacto, cada vez el intercambio cultural en el mundo se vuelve más común y si bien podemos ver este panorama como un una manifestación rica de una sociedad multicultural, no es muy grata para todos.

“El que sabe Pensar, pero no sabe expresar lo que piensa, está en el mismo nivel que el que no sabe pensar.” - Pericles

Una gran barrera se encuentra alrededor de cada sociedad, y la falta de conocimiento o dialogo dentro de ésta podría desencadenar la exclusión de un individuo o un grupo de personas. La colonización, comercio y otros

motivos, han obligado a la gente a querer superar el problema de la comunicación con otras sociedades ajenas a su lengua nativa, creando así una tendencia a intentar derribar la barrera lingüística aprendiendo otros idiomas.

Hace no mucho tiempo el hecho de acreditar el conocimiento de un idioma extranjero era asociado al éxito profesional, pero hoy se convirtió casi en un requisito que se da por sentado. Según Adecco, líder mundial en el sector de recursos humanos, cerca del 33.4% de la oferta laboral gestionada en el Perú para el 2017 solicitaba como requisito el dominio de al menos una lengua distinta al castellano, asegurando además que esta tendencia va en aumento con cada año que pasa. (Pais, 2017)

Dentro de este entorno, el sector en el que se trabaja es determinante para la exigencia de idiomas, por ejemplo, dentro de las carreras orientadas al trabajo en empresas y organizaciones, el inglés domina la demanda para las áreas de compras, logística, comunicación, recursos humanos y marketing. Por su parte, el francés se requiere en las áreas de calidad, finanzas, medio ambiente, y las áreas comerciales y finalmente, el alemán tiene una gran acogida en los departamentos de investigación y desarrollo. Para los sectores de aeronáutica, electrónica, energía, minas y textiles, el requisito incluso sobrepasa el dominio del idioma y exige poseer capacidades de traducción e interpretación en más de un idioma.

iv. El Perú y el aprendizaje de idiomas

Antes de desarrollarse la reforma educativa, la enseñanza de una lengua extranjera en los colegios era escasa o casi nula, al punto que las promociones que egresaban de ellas no poseían una buena base lingüística y tenían que volver a empezar de cero, sin embargo hoy en día ya con un poco más de apoyo, se enseña un idioma extranjero desde la educación inicial, sin embargo todavía no se posee un apoyo para el incremento de las horas académicas dentro de la semana, que resultan muy cortas para poder profundizar adecuadamente en el idioma y si bien en algunos colegios se enseña incluso más de dos idiomas, se espera que con el tiempo esta área académica pueda ser más valorada ya que se ha comprobado que los resultados de la enseñanza del inglés en el colegio no están siendo suficientes para poder acreditar el conocimiento del mismo una vez el alumno ingresa a la universidad.

En el año 2006, la firma del TLC con EEUU produjo un punto de inflexión en las inversiones y sumado al crecimiento económico y la globalización, dio lugar al incremento de la demanda laboral ahora las empresas no solo que requerían un profesional para sus cargos sino que exigían que este sea competente y tuviera un plus que lo diferenciara de otros postulantes. Dadas esta situación, se comenzó a tener nuevas exigencias universitarias obligatorias para obtener el grado académico de bachiller, fue entonces que la industria de la capacitación de idiomas fue acogiendo una cantidad considerable de clientes, y a la vez obligo que la oferta se

descentralice a mayor número de departamentos y no se centre solo en Lima.

Según el diario Gestión, en el periodo 2000-2018 los peruanos empezaron a destinar aproximadamente un 20% del sueldo que percibían, en capacitaciones que incluían el aprendizaje de nuevos idiomas como inglés, portugués y francés, esto demuestra que estamos cambiando, ahora la orientación de gastos de las personas no se dirigen solo a la satisfacción de necesidades básicas, sino que también se busca invertir en servicios complementarios que puedan mantenerlas siempre actualizadas para así generar una mejora en el mundo laboral.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO SOCIAL

- Mayor predisposición para la emigración por estudios o búsqueda de mejores oportunidades. (O4)
- Requerimiento de lenguas distintas al español en crecimiento, 33.4 % del total de las ofertas laborales 2017. (O5)
- Exigencia de instituciones universitarias por el dominio de idiomas. (O6)
- Crecimiento de la oferta académica en idiomas y servicios educativos complementarios a nivel nacional y local. (A5)
- Cambios en la preferencia de los estudios complementarios de los usuarios. (A6)

d) FACTORES TECNOLOGICOS

i. La educación en el Mundo

Uno de los retos más grandes al que se enfrenta la educación mundial, es el cambio constante en la cultura. Los jóvenes y niños van naciendo cada vez en un mundo que requiere nuevas competencias para que puedan mantenerse al corriente y esta situación ha dado lugar a nuevas tendencias en la educación. Si bien la educación tradicional todavía está presente en gran parte de los países, esta se va moldeando de acuerdo al avance tecnológico y psicopedagógico. Así lo afirma el estudio del instituto de la economía digital ICEMD perteneciente al ESIS Business & Marketing School que presenta las siguientes tendencias que poco a poco vienen siendo adoptadas por los colegios alrededor del mundo:

- ***Powerpupils* o el empoderamiento del alumno**

Consiste en no ver al alumno como un ente pasivo, sino como un sujeto operante al que se le debe de alimentar el espíritu de emprendimiento, la imaginación y orientar sus esfuerzos para encontrar una pasión.

- ***Happy & Healthy***

Consiste en la búsqueda de la felicidad y autoconocimiento a través de actividades físicas, meditación y realización personal, para que con el tiempo se pueda producir trabajadores comprometidos con la empresa donde se desarrollen profesionalmente.

- **Gamificación**

Implica la utilización de dinámicas para lograr el aprendizaje académico promoviendo comportamiento y acciones, aprender haciendo o más conocido como *learningbydoing*.

- ***We care***

Consiste en la búsqueda de la identificación de la responsabilidad social corporativa mediante la colaboración con ONG's para la facilidad de acceso a productos y servicios que ayudan al desarrollo de la comunidad.

- ***Crowdpower***

Consiste en comprender la vida y a las empresas a través del poder de la colectividad al servicio de la educación.

- ***Techno-craft***

Esta tendencia promueve la programación como una materia indispensable en los colegios, con el slogan de "Hazlo tú mismo" (DIY), la tendencia ha permitido que grupos de jóvenes puedan poner en marcha negocios de emprendimiento en las empresas más famosas hoy en día, empresas como Google, Vimeo, Tumblr y otras.

- ***Lean entrepreneurship***

Se centra en los intereses y necesidad del cliente para poder realizar una idea de negocios que comience como un proyecto bajo un emprendimiento sencillo y pueda lanzar un producto o servicio que pueda ir testeando la demanda en un mercado real.

- **Ágora**

Consiste en no solo en crear un núcleo de conocimiento a través de la búsqueda de mejores contenidos educativos o experiencias sino que se busca la generación de conocimiento, el contacto con él y el intercambio con otro grupo.

- **Lifelong learning**

Centra su esencia en la continua necesidad de las personas por seguir aprendiendo, ya no considera la edad como una barrera para el aprendizaje sino que por el contrario, renueva los planes rígidos de estudio para convertirlos en sistemas continuos y flexibles con una intensidad variable de acuerdo al alumno.

- **B-Tech**

Los constantes cambios de la tecnología en la concepción de la realidad, procesos y modelos de negocios afectaron también a la educación, la tendencia del B-tech, conecta al aula con un contenido internacional ubicado en la nube y explora nuevas posibilidades de feedback e interacción con la realidad.

- **Aprendizaje adaptativo**

Se centra en la utilización de la tecnología para hacer posible una personalización del aprendizaje que sea eficiente, efectivo y adaptado a las necesidades específicas del alumno.

Como pudimos describir, gran parte de las tendencias están asociadas de una manera u otra a la transformación digital que se hace realidad día tras

día. Las universidades, colegios y toda institución que base su razón de ser en la educación, va preparándose y aprovechando las innovaciones tecnológicas para mejorar continuamente.

ii. TICS en la educación

Las nuevas herramientas conocidas de manera abreviada como TIC's (tecnologías de la información y comunicación) son una tendencia tecnológica que permite la manipulación de grandes cantidades de información presentadas en forma de videos, imágenes e información para combinarlas y dar paso a una asimilación más didáctica y variada.

Cabe destacar que las TIC's son herramientas al alcance de todos en esta era del internet pero deben ser manejadas con responsabilidad, por lo que el rol de un guía, es de vital importancia para que los usuarios puedan orientarse acerca del manejo del contenido, no basta con tener la información descargada sino que debe de evaluarse y realizar un trabajo critico a través de nuestra mente para poder tener el impacto deseado. Dentro del campo educativo, las TIC's son utilizadas para fortalecer las competencias de los estudiantes, y por mucho, posee un gran potencial para revolucionar todos los campos educativos, lo importante radica en la utilización que se les dará y la metodología que se utilizará para poder adaptarla a la curricula educativa.

iii. La educación tecnológica en el Perú

No cabe duda que a través del tiempo la educación en el Perú ha ido enfrentando una serie de desafíos particularmente en las zonas excluidas

de nuestro país. Si bien los progresos son alentadores aún se espera que las zonas andinas y amazónicas puedan ser beneficiadas con una educación de calidad para así cambiar el panorama actual donde el porcentaje de los alumnos que recibe educación, no supera el 60%.

Con el escenario de la educación mundial descrito anteriormente, las distintas instituciones educativas del Perú cada vez están apostando más por la innovación y adaptación de sus métodos de enseñanza para ofrecer a los alumnos la educación que demandan. Desde ya unos años, en el Perú se viene incorporando nueva tecnología con el fin de avanzar junto a las nuevas formas de enseñanza que la tecnología ha impulsado. En cifras de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas del año 2017, un 71% de instituciones educativas de nivel secundario y un 31% en el nivel primario, ya poseen un espacio con tecnología digital en su aprendizaje. La importancia de estas cifras radica en el panorama actual, donde las nuevas generaciones nacen rodeados de una infinidad de aparatos que aprenden a usar con la ayuda de la práctica y que resultan necesarios de incluir en el campo del aprendizaje fundamental del ser humano.

Según un informe del Instituto de Integración aproximadamente un 73% de los peruanos notó una mejora en la educación con el apoyo de la tecnología haciendo referencia a las llamadas “aulas inteligentes” donde laptops, pc’s y pizarras interactivas dejan atrás los modelos de educación tradicional.

Otro de los factores en los cuales influirá con el tiempo la tecnología, es la necesidad de profesionales que generará en un futuro no muy lejano, esto obliga a que los estudiantes deban de tener la aptitud para el mercado laboral futuro que se definirá en avances como la robótica, automatización y la no muy lejana inteligencia artificial. Pero, ¿Qué debemos tener en cuenta para incorporar la tecnología en un aula tradicional?, el paso más importante sin duda es contar con la predisposición al cambio y a la inversión en los equipos tecnológicos necesarios que van desde computadoras, proyectores, internet y por supuesto software adaptable a la información que se desea transmitir. Como paso siguiente, se debe de contar con la capacitación apropiada en el manejo de los equipos y software, así como la sensibilización del correcto uso que se debe de dar a los alumnos, y finalmente, se debe de asignar un plan apropiado para adoptar la enseñanza progresivamente.

Actualmente en el país, si bien la tecnología no ha abarcado las instituciones educativas en su totalidad, se poseen iniciativas y proyectos que buscan que esto sea realidad, uno de los casos más destacables son los Colegios de Alto Rendimiento, que como parte del Proyecto Educativo 2021, buscan el reforzamiento de la educación pública en 25 regiones, que formaran parte de una red de escuelas de alto nivel. Otro caso destacable para el sector público es el de la Escuela de Talentos del Callao, donde se viene enseñando robótica, diseño web y otros programas certificables por Microsoft.

Para el sector privado también se cuenta con buenas iniciativas como el de fundación telefónica cuyo programa “Aula Digital” busca que para el 2020 se beneficie a aproximadamente diez millones de niños de África, Asia y Latinoamérica con la implementación de proyectores, tablets y computadoras, con contenido educativo. Apoyando paralelamente a docentes a quienes se les capacitara por dos años para el uso correcto de los recursos brindados.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO TECNOLÓGICO

- Innovación global continúa de nuevas herramientas tecnológicas para el aprendizaje. (O7)
- Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones presentes y futuras. (O8)
- Incremento en la oferta educativa a larga distancia (virtual). (A7)
- Acelerados cambios en el uso y manejo de TIC's. (A8)

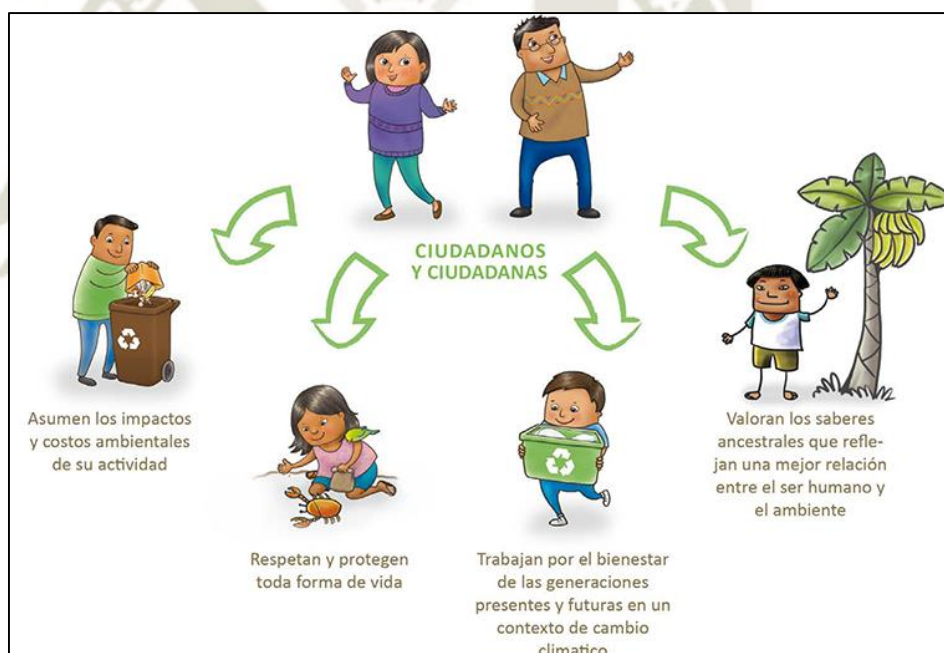
e) FACTORES ECOLOGICOS

En diciembre del año 2012, luego de diversos acontecimientos donde se expuso la importancia ambiental, se inicia en el Perú, la elaboración del Plan Nacional de Educación Ambiental (PNEA), instrumento de gestión pública que buscaría el desarrollo sostenible en el Perú a largo plazo. Dentro del plan se establecen lineamientos que buscan fomentar la cultura sostenible a través de la inclusión de competencias de innovación, investigación, eco eficiencia y buenas prácticas, en el sistema educativo con el fin de gestionar sosteniblemente el patrimonio natural que

poseemos. También busca fomentar la responsabilidad ambiental en el marco individual, empresarial y como sociedad.

Con el plan aprobado, el Perú se encuentra inmerso en la etapa de ejecución, dentro de los cuales se encuentran estrategias que abarcan ámbitos nacionales, regionales y locales. Concentrando los esfuerzos entre los distintos organismos públicos, privados y con el apoyo del dialogo y respeto se espera lograr que para el 2021, la sociedad peruana cuente con estilos de vida saludables basados en la sostenibilidad.

Grafico 12 – Objetivos ciudadanos PNEA



Fuente: PNEA – MINEDU

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO AMBIENTAL

- Incremento en los esfuerzos del estado para sensibilizar y cambiar el estilo de vida de la ciudadanía peruana actual a una basada en la sostenibilidad. (O9)

- Poco o nulo control de los efectos del impacto ambiental o desastres naturales en el entorno. (A9)

f) FACTORES LEGALES

La organización estudiada, se rige por las siguientes normas y leyes:

- **Constitución Política del Perú**

Artículo 13°.- Finalidad, desarrollo integral de la persona humana.

El Estado reconoce y garantiza la libertad de la enseñanza.

Artículo 14°.- La enseñanza se imparte en todos los niveles de sujeción a los principios constitucionales a los fines de la correspondiente Institución Educativa.

- **Reglamento de la Ley N° 30512**, Institutos y Escuelas de Educación superior.

Artículo 2°.- El presente Reglamento es de aplicación nacional y su alcance comprende a las siguientes instituciones educativas:

- a. Institutos y Escuelas de Educación Superior

Tecnológica, públicos y privados, nacionales y extranjeros, licenciados por el Sector Educación

- **Ley N° 28044 Ley General de Educación**, que establece los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano.

Artículo 13°.- son factores que interactúan para el logro de la calidad de la educación, contar con lineamientos generales del proceso

educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana.

Artículo 79°.- establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación, y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

Artículo 51°.- las instituciones universitarias, escuelas o institutos, públicos o privados, son actores principales de la educación superior que se rige por sus estatutos y ley específica.

- **Código Civil vigente**
- **Ley 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.**
- **Artículo 40°.-** Promover el desarrollo de procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior no universitaria y contribuir a alcanzar niveles óptimos de calidad en los procesos, servicios y resultados educativos de la educación superior no universitaria.
- **Ley 27444 Ley del Procedimiento Administrativo**
- **Ley N° 27692 de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.**
- **Ley N° 29090, Artículo 2 (25.09.2007) Ley de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones.**

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS EN EL ENTORNO LEGAL

- Apoyo a la regulación de la oferta educativa para el desarrollo de un buen servicio al ciudadano. (O10)
- Modificación de lineamientos legales que rigen el sistema educativo. (A10)

4.1.2. Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE)

El resultado obtenido de la MEFE es la determinación de oportunidades que deben aprovecharse y amenazas que deben neutralizarse o reducirse en lo posible y en el menor tiempo.

(D'alessio Ipinza, 2008) Indica que la MEFE es la herramienta cuantificadora de oportunidades y amenazas, y se desarrolla de la siguiente manera:

- En la **Tabla N°6** se listan las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis PEST. Posteriormente se asignan pesos entre 0 y 1, según la importancia relativa para la organización, siendo "0" no importante y "1" muy importante. La columna "peso" debe sumar el 100% o 1 en cada categoría.

La columna "valor" posee una ponderación entre 1 y 4 siendo 4 la ponderación máxima que indica la efectividad de la estrategia actual es decir, que la organización sabe aprovechar las oportunidades o por el contrario, saber minimizar el impacto de las amenazas.

1= Responde mal

2= Responde promedio

3= Responde bien

4=Responde muy bien

Posteriormente, se genera la columna “Producto” que es el resultado de la multiplicación de las dos columnas anteriores.

Finalmente se suman los pesos ponderados de los factores. El peso ponderado más alto que se puede obtener es de 4 (respuesta excelente ante O y A), mientras que el más bajo posible es 1 (Responde mal, estrategias actuales no generan valor). Con un promedio de 2.50.

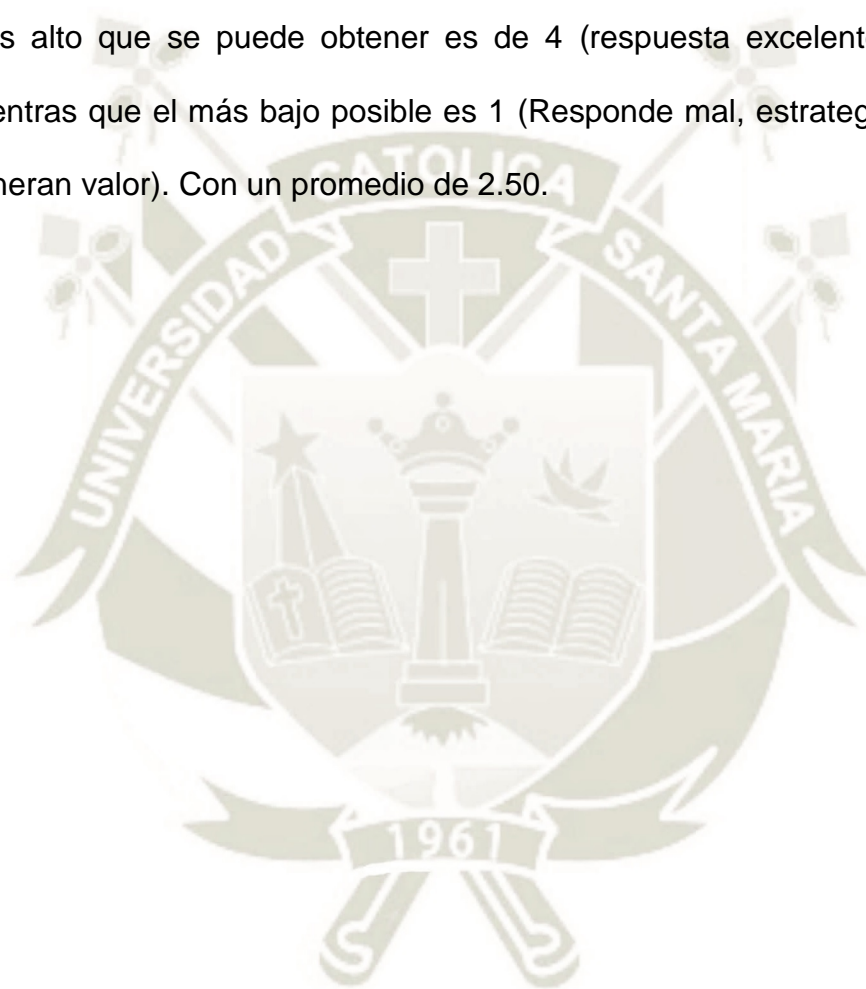


Tabla 6 - Matriz MEFE

Factores Determinantes		Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES				
O1	Convenios vigentes del Estado peruano y Francia	0.05	3	0.15
O2	Incremento en el poder adquisitivo e inversión en capacitaciones	0.08	2	0.16
O3	Crecimiento dinámico de Arequipa como punto clave de inversión	0.06	2	0.12
O4	Mayor predisposición para la emigración por estudios o búsqueda de mejores oportunidades	0.03	2	0.06
O5	Aumento de requerimiento de idiomas en ofertas laborales	0.08	3	0.24
O6	Exigencia de instituciones universitarias por el dominio de idiomas	0.06	4	0.24
O7	Innovación continua de herramientas tecnológicas para el aprendizaje	0.08	3	0.24
O8	Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones	0.04	2	0.08
O9	Incremento de esfuerzos para sensibilizar a la sociedad en el tema medioambiental	0.02	2	0.04
O10	Apoyo en la regulación de oferta educativa	0.02	3	0.06
		0.52		1.39
AMENAZAS				
A1	Restricción migratoria de ciudadanos peruanos a Europa o Francia	0.04	2	0.08
A2	Desaceleración económica del Perú	0.05	2	0.1
A3	Problemas sociales de corrupción y delincuencia en aumento	0.02	3	0.06
A4	Incremento de la tasa de desempleo	0.04	2	0.08
A5	Crecimiento de la oferta académica	0.08	3	0.24
A6	Cambios en la preferencia de los usuarios para los estudios	0.08	2	0.16
A7	Incremento en la oferta educativa a larga distancia (virtual)	0.06	2	0.12
A8	Acelerados cambios en el uso y manejo de TIC's	0.04	3	0.12
A9	Poco o nulo control de los efectos del impacto ambiental o desastres naturales	0.02	2	0.04
A10	Modificación de lineamientos legales que rigen el sistema educativo	0.05	3	0.15
		0.48		1.15
			TOTAL	2.54
ANALISIS: La organización obtuvo un valor promedio de 2.54 , que indica que está respondiendo de manera promedio a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno pero posee factores donde se podría encontrar oportunidades de mejora en la respuesta al entorno				

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite estudiar e identificar nuestra competencia de una manera más precisa, la importancia del análisis reside en la búsqueda de grupos que podrían poseer estrategias de gran similitud con nuestra organización, de esta manera se puede evaluar y generar cambios rápidos en comparación con la competencia.

El análisis se enfoca en cinco fuerzas articuladas: el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, la amenaza de los competidores entrantes, los productos o servicios sustitutos, y finalmente la rivalidad entre los competidores directos.

Al realizar el análisis de estas fuerzas, se deben de identificar los factores clave en el éxito para luego construir nuestra matriz de perfil competitivo (MPC).

a) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

La organización estudiada cuenta con diversos tipos de proveedores, quienes proporcionan los recursos necesarios para un correcto funcionamiento de la institución, entre ellos destacan los siguientes:

- BeezNest: Proveedor tecnológico de Software e-learning.
- Editoriales reconocidas a nivel nacional e internacional:
Proveedores de material bibliográfico de enseñanza y consulta.
- Proveedores locales de imagen publicitaria
- Seal y Sedapar: Proveedores de servicios básicos de agua, luz y desagüe.

- Telefónica: Proveedor de servicio de internet y telefonía corporativa.
- Otros

Cada uno de los proveedores ofrece productos y servicios de calidad que continuamente están siendo evaluados para poder brindar un servicio acorde a las nuevas exigencias del mercado y aprovechamiento de recursos. Previo a la contratación de servicios la Alianza Francesa, se asegura de que los proveedores mantengan un nivel de confiabilidad alto en los niveles de stock, entrega, buenos precios y sobretodo garantías necesarias. En el mercado, el poder que poseen los proveedores mencionados es moderado.

Factores clave de éxito identificados en el poder de negociación de los proveedores

- Capacidad de provisión rápida en materiales y servicios al contar con proveedores comprometidos con brindar un buen servicio.

b) PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes regulares de la Alianza Francesa pueden obtener la formación en otra institución posicionada o emergente, haciendo que se encuentre en una competencia directa contra ella a causa de la migración. Actualmente los clientes están siendo más exigentes en la flexibilidad de la enseñanza y también en precios por lo que la Alianza Francesa Arequipa mantiene su compromiso con brindar una enseñanza de calidad a un precio acorde al mercado. Es decir, al igual que otro sector industrial, los clientes y sus criterios de demanda tienen una repercusión directa en la organización y la competencia.

Una de las fortalezas que vale la pena destacar en la Alianza Francesa es que los clientes actuales y potenciales se inclinan por su servicio al relacionarla a un buen prestigio de la institución con un precio accesible y con garantía de aprendizaje, estas características fomentan la consecución de nuevos clientes y brindan atractivo continuo a la institución.

Factores clave de éxito identificados en el poder de negociación de los clientes

- Prestigio de la institución, obtenido por los años de trabajo y compromiso con brindar una enseñanza de calidad a un precio accesible al mercado.

c) AMENAZA DE LOS COMPETIDORES ENTRANTES

La Alianza Francesa Arequipa tiene presencia de 65 años al servicio de la comunidad arequipeña, tiempo en el cual ha construido una sólida experiencia en la enseñanza del idioma francés que junto al esfuerzo continuo del personal convierte esta característica en un factor competitivo clave frente a otras instituciones del mercado. Otra ventaja reside en la gestión de costos, que posibilita un precio accesible y competitivo en la adquisición del servicio y negociación con proveedores, comparando esta situación con los competidores ellos se verían más afectados en caso hubiesen cambios en los precios de tecnología e-learning o de material bibliográfico.

Desde un punto de vista de diferenciación del servicio, las barreras de entrada a nuevos competidores son moderadamente altas puesto que los clientes valoran un servicio de calidad asociado al prestigio y metodología

utilizada en la enseñanza, obligando a los competidores emergentes a invertir cantidades considerables de dinero para poder alcanzar características similares reduciendo su margen de ganancia neta e incrementando posiblemente el precio ofrecido para regular la situación descrita.

En la perspectiva normativa y gubernamental no se evidencian barreras directas, pero es preciso señalar que cualquier cambio o ajuste respecto a los criterios de infraestructura educativa, elevaría la inversión en la infraestructura de los nuevos competidores.

Factores clave de éxito identificados en la amenaza de competidores entrantes

- Sólida experiencia de enseñanza en el mercado arequipeño.
- Infraestructura adecuada para la enseñanza
- Metodología de enseñanza didáctica y en continua adaptación a nuevas tecnologías.

d) AMENAZA DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS

Para la prestación del servicio educativo en enseñanza de lengua francesa, se ha establecido como servicios sustitutos el aprendizaje de otras lenguas de similar aceptación en el mercado, dicho esto nuestras principales amenazas como sustitutos serían los servicios de:

- Instituto Cultural Peruano Norteamericano
- Instituto Cultural Ítalo Peruano
- Instituto Cultural Peruano Alemán

- Euroidiomas
- Centro Cultural Peruano Brasileño

Si bien las instituciones en mención poseen prestigio actualmente, este fue ganado por su presencia en la ciudad a través del tiempo, es decir, la barrera que posee la amenaza de servicios sustitutos es moderadamente alta debido a que un nuevo sustituto tendría que obtener prestigio en un periodo de mediano a largo plazo. Debemos mencionar además que el hecho de la presencia de los servicios sustitutos dentro del mercado impacta en la institución y provoca un cambio en alguno de sus procedimientos, por ejemplo se pueden generar cambios en el tipo de publicidad, presencia en nuevos eventos, oferta de promociones, etc.

Para lograr destacar dentro del mercado con la presencia de sustitutos, la Alianza Francesa se hizo poseedora de un mayor número de convenios vigentes con universidades, colegios e instituciones internacionales que le brindan un mayor atractivo a la hora de la elección del usuario.

Factores clave de éxito identificados en la amenaza de los servicios sustitutos

- Mayor número de convenios vigentes con instituciones y empresas locales.

e) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DIRECTOS

Para la Alianza Francesa Arequipa es de vital importancia mantener un estándar de servicio acorde con los requerimientos de los clientes finales, quienes se encuentran en un mercado que les ofrece una variedad de instituciones lingüísticas. En el mercado arequipeño se puede encontrar

un número considerable de competidores directos que poseen diferentes estrategias de mercado por lo que las decisiones exitosas tomadas en una podrían diferir en los resultados obtenidos de otra.

Los potenciales competidores directos que posee la Alianza Francesa de Arequipa son:

- Instituto France Conexión
- Glocals – Centro de idiomas
- Centros de idiomas Universidades (Curso de Francés)

Factores clave de éxito identificados en la rivalidad entre competidores directos

- Plana docente certificada y en continua capacitación para la enseñanza del idioma francés.
- Participación de mercado mayor en relación con competidores directos.

4.1.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Después de haber analizado los factores competitivos de la empresa, se procederá a realizar el análisis de la matriz de perfil competitivo.

El propósito de la MPC, es identificar a los competidores junto con sus fortalezas y debilidades y mostrar cómo está la organización respecto a ellos. Para realizar una buena MPC se debe tener en consideración lo siguiente:

- La cantidad de factores clave de éxito debe estar entre 6 y 12, los cuales deben de listarse para saber la posición frente a los competidores y saber cuáles factores son más fuertes y cuales más débiles.
- Los pesos al igual que en el MEFE, deben sumar 100% o 1.
- Las calificaciones por factor están en la escala de 1 a 4, debido a que se incluyen temas internos y externos, dichas calificaciones hacen referencia a fortalezas y debilidades, significando cada calificación lo siguiente:
 - 1= Debilidad mayor
 - 2= Debilidad menor
 - 3= Fortaleza menor
 - 4= Fortaleza mayor
- Los resultados representan el perfil competitivo frente a los competidores en la actualidad.

Tabla 7 – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Competidores		ALIANZA FRANCESA		INSTITUTO FRANCE CONEXIÓN		CENTRO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO		CENTRO IDIOMAS UNSA	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PONDERACION	CALIF.	PONDERACION	CALIF.	PONDERACION	CALIF.	PONDERACION
Proveedores	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
Prestigio	0.15	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Método de enseñanza	0.15	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Precio accesible al mercado	0.13	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Infraestructura	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Convenios institucionales	0.12	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1
Plana docente calificada	0.15	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Participación de mercado	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
	1		2.7		1.9		2.9		2

ANÁLISIS: La matriz del perfil competitivo de la institución cuenta con ocho factores clave de éxito, el valor promedio obtenido en el análisis es de un **2.7** puntaje que la posiciona como una de las competitivas del sector, en primer lugar se considera como líder al competidor sustituto denominado Centro Cultural Peruano Norteamericano.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V

5. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO

Un diagnóstico interno se refiere a recursos, infraestructura, capacidad y competencias que posee una organización y como se utilizan para poder generar valor. Un análisis interno nos permite evaluar una perspectiva diferente que es imprescindible para saber qué debilidades se posee en áreas específicas. Dicho análisis, permite explicar la situación en la que se encuentran y las razones que explican las dificultades en las cuales se encuentran.

(D'alessio Ipinza, 2008) Indica que dicha dificultad se debe a una serie de factores gestionados por un sistema defectuoso, pero que se pueden llegar a gestionar mejor. D'Alessio expone un enfoque que habla de causas (raíz u origen del problema) que generan males en las áreas (problemas o daños) y se ven reflejados en síntomas (efectos que se visualizan en las mismas).

El análisis interno le permitirá a la organización detectar: causas que podrían ocasionar problemas, y también proponer medidas adecuadas para el tratamiento de las mismas, para generar así una gestión más eficaz anticipándonos a las situaciones internas desfavorables.

5.1.1. Análisis del área de administración (A)

Según el autor (D'alessio Ipinza, 2008), mientras que el objetivo de la administración es incrementar la productividad y la competitividad en el mercado, la labor gerencial va más allá y se encarga de la definición de estrategias, rumbos y liderazgo de personal. Precisamente, una de las

mayores causas de una crisis empresarial radica en la debilidad de liderazgo o poca percepción del mismo.

Para nuestro análisis administrativo, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- *Reputación , calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores*

La organización cuenta con profesionales altamente capacitados en las funciones que les corresponden, además de poseer una larga trayectoria avalada por profesionales y organismos del sector. El actual director de la sede así, cuya designación de cargo fue reciente, como la directora pedagógica, cuentan con el reconocimiento y apoyo de la República Francesa, específicamente del Ministerio Europeo y de asuntos extranjeros.

- *Estilos de decisiones y análisis de la efectividad de la dirección*

El análisis de la dirección se enfoca en el establecimiento de aspectos interpersonales de un líder y el margen de influencia sobre las personas a su cargo, puesto que la etapa de dirección es la puesta en marcha de las estrategias representa un eslabón clave de análisis para una gestión exitosa.

Para un adecuado análisis de los estilos de decisión presentes en una organización, Rowe, Mason y Dickel, presentan un inventario de estilos de decisión (**ver detalle en Anexo 2**) basados en el estilo cognitivo de los gerentes y la orientación que tienen hacia a los valores. Estos estilos tratan de relacionar las diferencias de

pensamiento y percepción de las personas y como esta información repercute en la habilidad para formular y evaluar estrategias. En base al resultado obtenido de su inventario de decisiones, los autores nos proponen los siguientes estilos de decisión:

Grafico 13 - Descripción Estilos de Decisión



Fuente: (D'alessio Ipinza, 2008) "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia"

Para el análisis dentro de una organización se debe tener en cuenta el siguiente rango de puntaje:

Tabla 8 - Intensidad de los estilos de decisión

Estilo	Intensidad			
	Menos Preferido	Puntaje Promedio	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor a 55	Entre 56 y 65	Entre 66 y 70	Mayor a 71
Analítico	Menor a 80	Entre 81 y 89	Entre 90 y 100	Mayor a 100
Conceptual	Menor a 65	Entre 66 y 68	Entre 60 y 72	Mayor a 73
Conductual	Menor a 50	Entre 50 y 70	Entre 70 y 79	Mayor a 80

Fuente: (Rowe, Mason y Dickel, 1986) Elaboración: Propia

A continuación se presenta un compendio de los resultados del inventario de estilos de decisión para los responsables de cada dirección de la AFA incluyendo la dirección general. El desarrollo de cada inventario se adjunta como archivo anexo a la investigación.

Tabla 9 - Análisis estilos de decisión AFA

		Estilo de decisión								Análisis
		Directivo		Analítico		Conceptual		Conductual		
Dirección	Cargo	Puntaje	Intensidad	Puntaje	Intensidad	Puntaje	Intensidad	Puntaje	Intensidad	
General	Director	78	Muy dominante	105	Muy dominante	66	Puntaje Promedio	51	Puntaje Promedio	Disfruta la solución de problemas, desea la mejor respuesta, es innovador actúa rápidamente y usa su intuición para la solución de problemas.
Administrativa y financiera	Coordinador o Responsable de área	102	Muy dominante	89	Puntaje Promedio	52	Menos Preferido	57	Puntaje Promedio	Espera resultados, actúa rápidamente, se rige conforme las reglas.
Pedagógica	Director	47	Menos Preferido	86	Puntaje Promedio	95	Muy dominante	72	Dominante	Se orienta al logro, es creativa y mantiene una actitud abierta, de la misma forma es empática y se comunica fácilmente con el resto de personal
Pedagógica	Coordinador o Responsable de área	90	Muy dominante	69	Menos Preferido	69	Dominante	72	Dominante	Es bastante cuidadoso con el análisis, desea el control y la mejor respuesta a soluciones.
Comunicación y cultura	Coordinador o Responsable de área	56	Puntaje Promedio	97	Dominante	67	Puntaje Promedio	80	Muy dominante	Apoya y persuade muy bien a las personas, es empático y se comunica fácilmente.
Marketing	Coordinador o Responsable de área	67	Dominante	80	Muy dominante	63	Menos Preferido	90	Muy dominante	Espera resultados, es agresivo frente a los problemas, usa su intuición, sabe persuadir a los demás y se comunica fácilmente.
Marketing	Asistente	65	Puntaje Promedio	64	Menos Preferido	75	Muy dominante	96	Muy dominante	Está orientada al logro y tiene una actitud abierta, inicia nuevas ideas y apoya las ya propuestas

Fuente: Elaboración propia

- *Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.*

Las decisiones y aspectos directivos son monitoreadas constantemente por el comité directivo y los organismos reguladores internacionales. Si bien se posee autonomía como sede, cualquier acto directo o indirecto involucraría directamente a la marca internacional, por lo que se practica una administración transparente y enfocada a la responsabilidad social y ambiental.

- Imagen, prestigio y estructura organizativa

La Institución es una organización formal que cumple con sus obligaciones legales y tributarias con los organismos locales y nacionales correspondientes.

Pese a que las decisiones académicas deban ser tomadas en conjunto con las demás alianzas francesas del Perú (Método de enseñanza, material utilizado, niveles, etc.), la organización posee autonomía en la gestión administrativa y de mercado local, respondiendo enteramente a objetivos planteados por un directorio administrativo y pedagógico de la sede regional.

En relación a los tipos de jerarquía, la organización posee una jerarquía funcional poseyendo áreas funcionales que trabajan en conjunto para el logro de metas organizacionales.

El prestigio de la organización en la ciudad de Arequipa es excelente, debido a la calidad de enseñanza y la gran cantidad de alumnos cuyos

resultados son positivos en el aprendizaje y aplicación de la lengua francesa.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de administración

- Prestigio de la organización en Arequipa (F1)
- Incorporación reciente de nueva gestión directiva (D1)

5.1.2. Análisis del área de marketing y ventas (M)

De acuerdo al autor Fernando D'Alessio, el marketing de una organización debe de poder satisfacer las necesidades de los consumidores a los cuales se dirige, adecuando su oferta de ByS en función a las condiciones de mercado teniendo en cuenta además la competencia existente y la globalización. En base a este concepto, se realizará el análisis del mmix de marketing de la organización donde tendremos en cuenta los cuatro apartados correspondientes a Producto, Precio, Plaza y la Promoción.

— Producto

La Alianza Francesa ofrece múltiples servicios de educación en idiomas, los más destacados son:

- Cursos de Francés para niños

Características comerciales de los productos, amplitud de la gama de productos, componente tecnológico de los productos y aspectos relacionados con el producto (servicio postventa, complementariedad, etc.). Los programas para niños están divididos por edades, niños de 3 a 5, de 6 a 8, y de 9 a 11, las metodologías son dirigidas entorno a la sensibilización a un nuevo idioma, interactuando con ellos, fortaleciendo

sus aptitudes para asimilar espontáneamente el idioma. Horario: Sábados. Costo: S/ 210.00. Duración: 4-5 ciclos bimestrales. Método Les loustics, Tip Top.

- Cursos de Francés para adolescentes

El curso está dirigido para adolescentes de 12 a 16 años, el horario es solo los fines de semana, para adaptarnos a su disponibilidad. La metodología utilizada en los primeros niveles (A1 y A2) es el método Adomania y posteriormente para los niveles más avanzados, el método Génération, cuyos temas están centrados a las tendencias de interés de los adolescentes, además de prepararlos para los exámenes de certificación internacional a través de actividades interactivas. Horario: Viernes y Sábados de 5 a 7:30 pm. Costo: S/. 185.00. Duración: A1 - 7 ciclos, A2 - 9 ciclos, B1-12 ciclos, B2-8 ciclos. Método: Adomania 1 y 2, Génération B1 y B2.

- Cursos de Francés para jóvenes y adultos (16+)

En el caso del curso para adultos, se propone un programa basado en principios pedagógicos y didácticos actualizados y eficientes del idioma. Se hace especial énfasis en el reforzamiento de las capacidades comunicacionales, para de esta forma poder empoderar al alumno en el desenvolvimiento en un contexto francófono. El método utilizado es Saison, y se ofrecen variedad de ciclos ya sean regulares (1:30 horas/día), intensivos (3 horas/día), sabatinos (6 horas) y súper intensivos (5 horas/día), el precio depende del ritmo elegido y se encuentra en el rango

de 200 a 550 soles por ciclo. Duración: A1-4 ciclos, A2-5 meses, B1-7 meses, B2-8 meses.

Además de los cursos ofrecidos, también se brindan servicios específicos a, profesores, empresas, profesionales de hotelería y turismo, gastronomía, guiado, talleres conversacionales y gramaticales, preparación de exámenes internacionales, etc.

— *Precio*

La escala de precios correspondientes a los servicios varía según el servicio requerido y la edad del cliente, se encuentra definido por la institución y pocas veces varía por la presión del mercado, en líneas generales, busca que sea accesible al consumidor, se define en función a las horas dictadas. Y para los clientes cuya preferencia es leal, se ofrece descuentos por fecha anticipada de pago. Además se ofrece becas a los primeros puestos de cada ciclo como fomento a la excelencia académica.

— *Plaza o Distribución*

La AFA utiliza el canal directo B2C para la distribución de sus servicios debido a que se enfoca directamente con el consumidor, pero a la vez ofrece el canal de B2B cuando se trata de servicios contratados por empresas.

— *Promoción y Publicidad*

La organización promueve la promoción de sus servicios en diferentes formas:

- Publicidad de Marca: promueve su marca y la destaca en los diferentes artículos de la institución, souvenirs, sitios web, etiquetas, publicidad en revistas, anuncios en internet, etc.
- Publicidad detallista: ofrece enlaces hacia sus diferentes web sites y su ubicación, ya sea en su sitio web, Facebook, twitter, etc.
 - Sitio web: <http://afarequipa.org.pe/>
 - Sitio en Facebook:
<https://www.facebook.com/alianzafrancesaarequipaperu/>
 - Twitter: https://twitter.com/af_aqp
- Publicidad de respuesta directa: ofrece publicidad en sus páginas dirigida a la adquisición de sus servicios y además posee un alto índice de respuesta en canales telefónicos y de internet.
- Publicidad B2B (negocio a negocio): ofrece publicidad hacia sus auspiciadores y socios como son: l'agence de promotion du FLE, TV5monde, Cerro Verde, Mono Blanco, Crepissimo, etc.
- Publicidad Institucional: utiliza la marca de la alianza francesa internacional para asegurar la calidad en el servicio y el respaldo que posee de Campus France como ente intermediador de información sobre estudios internacionales.
- Publicidad sin fines de lucro: la AFA realiza publicidad a eventos culturales como exposiciones de arte, música, danza, congresos, cursos especializados en hotelería, turismo, catación de vinos, etc.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de Marketing y Ventas

- Diversidad de servicios con metodología didáctica para diferentes sectores de mercado (F2)
- Precio medianamente asequible para los clientes finales (200-500) (F3)
- Incentivo a la excelencia académica (F4)
- Baja inversión de marketing en medios convencionales como radio y tv (D2)
- Débil estrategia de fidelización a clientes (D3)

5.1.3. Análisis del área de operaciones y logística (O)

De acuerdo con el autor, el área de operaciones incluye las funciones de producción, logística, calidad y mantenimiento, que representan en cifras generales, el 80% del personal y la mayor parte de los costos.

Para el presente análisis de área, se analizaron los procesos logísticos, de enseñanza, mantenimiento y diseño de planta en base a las siguientes variables:

- Suministros de materiales

Los procesos de suministro de bienes y servicios se realizan por medio de coordinación directa con los proveedores y con las áreas de contabilidad y marketing a través del software correspondiente y autorización mediante e-mail. Los insumos incluyen libros pedagógicos, material de oficina, material de limpieza, etc.

- Sistemas de control de inventarios

La organización realiza un inventariado físico a principios del año académico (febrero, marzo), periodo en el que además se realizan las labores de mantenimiento preventivo de instalaciones y reparación de mobiliario. Durante el año, las provisiones solicitadas se realizan en periodos trimestrales, con pedidos de emergencia en caso se requieran mayor stock de libros o souvenirs.

- Facilidades de ubicación y diseño de planta.

En cuanto a diseño de instalaciones de la organización, esta se encuentra muy bien optimizada contando con aulas espaciosas con capacidad para aproximadamente 30 alumnos por aula, con proyectores y pizarras interactivas en la mayor parte de aulas, servicios higiénicos, SUM, dirección, oficinas administrativas, dos patios, un salón de computo, una biblioteca, amplios pasadizos, rampas de acuerdo a la normativa legal, etc.

La ubicación donde se encuentra es una posición estratégica que se encuentra en el centro histórico, cerca de academias, colegios y universidades, posee áreas verdes y de esparcimiento para los alumnos, así como una cantidad apropiada de 14 aulas perfectamente equipadas con facilidades de acceso y evacuación.

- Economías de escala o economías de alcance.

La organización posee economías de escala en la adquisición de libros, cuyo pedido se registra cuatro veces en el año, y donde se obtiene un descuento progresivo a partir de la adquisición de libros por cantidades grandes.

- Eficiencia técnica y energética.

La utilización de energía eléctrica está dentro del margen apropiado para instituciones educativas, no se posee un consumo elevado ya que se prioriza la utilización de iluminación natural y el uso de los aparatos multimedia es restringido al horario pedagógico. Además, se practican buenos valores de ahorro de energía en caso los aparatos electrónicos estén en desuso.

- Capacidad y eficiencia de servicio.

Dentro de los instrumentos de medición de la eficiencia de servicio, se utilizan las encuestas personales y calificaciones de personal al final de cada ciclo. Hasta el momento, la calificación de los alumnos respecto a la calidad siempre ha sido ubicada de buena a excelente, y en los casos donde se haya encontrado una calificación menor, se tomaron las acciones correctivas para remediar la insatisfacción del alumnado. Sin embargo, un tema que muchas veces promueve la insatisfacción es la rigidez de horarios y cantidad mínima de alumnos requerida para la apertura de un nuevo grupo, en los casos donde un grupo se disolvió, se ha notado que un 40% de los alumnos opta por abandonar los estudios u optar por los servicios de la competencia, usualmente esto sucede con los grupos de niveles avanzados donde no se llega a cubrir la cuota mínima de apertura.

- Eficacia de las tercerizaciones.

Los servicios que se requieren de terceros, son en su mayoría los de mantenimiento e instalación de infraestructuras para eventos. Dichos

servicios son solicitados por las áreas que requieren las labores de mantenimiento o cultura, y se realizan en base a órdenes de servicio que requieren la aprobación de los responsables de área correspondientes. La eficacia de los servicios brindados es alta, mediante entrevista con el personal encargado de los procesos, se pudo establecer que los puntos favorables radican en la rapidez de respuesta de los proveedores, así como el apoyo fehaciente a las decisiones de aprovisionamiento, los puntos débiles encontrados en el área giran en torno al tiempo de la ejecución de servicios de mantenimiento, donde según sea el caso se requiere de un rango de tiempo prolongado para solucionar un desperfecto en las aulas o en el software, tiempo que ocasiona en algunas oportunidades, la necesidad de improvisar clases, o cambiar de aulas.

- Grado de integración vertical.

La organización posee una adecuada integración entre todas sus áreas, resaltando la cooperación en actividades festivas o eventos culturales, donde además de brindar un soporte, el equipo humano está abierto a sugerencias y nuevas ideas sin importar el área o cargo a desempeñar.

- Eficiencia del equipamiento

La eficiencia del equipamiento es aproximadamente de un 70% (10/14 hrs.), debido a que existen horarios donde el equipo tecnológico e inmobiliario, no registra uso, usualmente esto sucede en horarios de 11 am a 2 pm. Sin embargo, para contrarrestar el poco uso se fomenta la matrícula en estos horarios, ofreciendo un menor costo de pensión, como plan de contingencia para promover la matrícula en dichos horarios.

- Seguridad e higiene laboral.

La Alianza Francesa de Arequipa, se encuentra comprometida a realizar sus actividades respetando la seguridad y salud de sus colaboradores y usuarios, basándose en los siguientes principios que rigen la seguridad y salud en el trabajo:

- Garantizar las condiciones de seguridad, salud e integridad física, mental y social del personal durante el desarrollo de las labores dentro y fuera del establecimiento.
- Cumplir con la legislación vigente y otros requerimientos.
- Promover y motivar la participación de los colaboradores para la prevención de los riesgos.
- Mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - Documentar, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. La organización posee una cultura enfocada en la calidad del servicio y la seguridad laboral, todos los profesores y alumnos en general poseen capacitación en respuesta a emergencias como sismos e incendios, además se cumple con los requisitos de ley en relación a instalaciones, señalética y condiciones de trabajo. Cada trimestres, el personal de oficina y el profesorado recibe charlas respectivas y requeridas por la ley, las capacitaciones se realizan con el apoyo de instituciones como son la cruz roja, la compañía de bomberos, y defensa civil.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de Operaciones

- Calidad de servicio académico y administrativo (F5)
- Ubicación estratégica del local, accesible para todos los distritos (F6)
- Infraestructura adecuada y alineada con requisitos legales (F7)
- Tiempo de ejecución alto en servicios de mantto que ocasionan pérdida de productividad de recursos (D4)
- Rigidez en horarios de ciclos avanzados (D5)

5.1.4. Análisis del área de finanzas (F)

Decisiones financieras y de inversión

Al ser una entidad sin fines de lucro, las decisiones de inversión se enfocan más en la mejora del servicio, mejora de infraestructura y calidad de atención, así como el abastecimiento de los recursos necesarios para la debida eficiencia laboral de los colaboradores. Los ingresos generados por las matrículas y exámenes internacionales son utilizados para el pago de salarios del personal, pago de servicios, abastecimiento de bienes con alta rotación como útiles de oficina, limpieza, etc. Mientras que el excedente es reservado para las actividades culturales y académicas, como son la presentación de artistas, músicos, etc.

La organización posee autonomía financiera y rinde reportes a la Alianza Francesa de París para temas concernientes a eventos internacionales, como “*La Fete de la Musique*”, donde en organización conjunta con las municipalidades locales, gestiona la habilitación de espacios para un

intercambio cultural y musical gratuito, la mayor parte de la inversión se logra gracias a patrocinadores y promoción artística.

- *Decisiones de dividendos.*

Al ser una organización sin fines de lucro, la organización no reparte dividendos, ni utilidades a sus grupos de interés, sin embargo lejos de ser una desventaja para sus empleadores y accionistas, el ambiente laboral que se trata de mantener es un ambiente flexible a la vida laboral y familiar.

Pese al buen manejo financiero que existe internamente, aunque pocas, en ocasiones se ha tenido que gestionar a un nuevo patrocinador o retrasar un poco los pagos de los profesores, situaciones que indican que el manejo requiere algunas medidas de contingencia para evitarlas.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de Finanzas

- Stakeholders con buena reputación y compromiso (F8)
- Solidez financiera (F9)
- Baja cuota de beneficios sociales (D6)

5.1.5. Análisis del área de RRHH (H)

- *Competencias y calificaciones profesionales.*

La AFA posee un sistema de reclutamiento directo y la selección está basada en competencias y habilidades necesarias para el puesto al cual se desea postular, para el área de soporte administrativo se solicitan los mismos requerimientos que en una empresa tradicional, un mínimo de dos años de experiencia en el puesto, manejo de trabajo bajo presión, habilidades blandas y grado académico según el puesto. En el área

pedagógica, los requerimientos lingüísticos son indispensables, un postulante a docencia debe poseer un certificado de nivel lingüístico de B2 en adelante, poseer experiencia con el manejo de niños y adolescentes, además de poseer conocimientos pedagógicos y metodológicos.

- *Selección, capacitación, y desarrollo del personal.*

La cobertura de una plaza se realiza por evaluación del director y el área correspondiente, después de haber pasado por un filtro de selección. Una vez se cubre la vacante, se procede a realizar la capacitación en el puesto específico y posteriormente según sea el caso, se realizan capacitaciones adicionales al personal en temas pedagógicos, de seguridad, comportamiento corporativo, etc.

En la AFA se promueve el desarrollo personal y profesional, por lo que siempre que no se descuide la labor, el personal tiene la oportunidad de realizar sus estudios lingüísticos con una tarifa especial, así como el apoyo en documentación al personal que requiera capacitarse en el exterior.

- *Disponibilidad y calidad de la mano de obra.*

Los profesores de la AFA se encuentran debidamente capacitados para la enseñanza pedagógica, gran parte de ellos está reconocida por organismos franceses como jurados en exámenes internacionales y ponentes en temas pedagógicos. La disponibilidad de docentes, es amplia, se cuenta con docentes para apoyos personalizados, traductores, interpretadores, etc.

Una situación que se ha presentado pero con continua recurrencia es la sobrecarga laboral en los primeros días de matrícula, donde el nivel de servicio disminuye a causa de la poca cantidad de personal en cajas e informes, generando en ciertos horarios largas colas para la atención.

- *Costos laborales en relación a la industria y los competidores.*

Los costos laborales son acordes al sector, sin embargo, se ofrece la flexibilidad y permisión para que los docentes puedan acompañar el dictado de clases en instituciones educativas, o de manera individual, lo que no es permitido para los docentes que poseen contratos a plazo determinado y de exclusividad es que puedan brindar servicios en instituciones de la competencia directa.

- *Nivel de remuneraciones y beneficios.*

Los beneficios otorgados se establecen de acuerdo a lo dispuesto por el estado según el tipo de contrato que se posea.

- *Nivel de rotación y de ausentismo.*

En los últimos diez años el nivel de rotación de personal fue mínimo, sufriendo cambios mínimos en el área directiva, sin embargo, en el año 2017 debido a un cambio de dirección y administración, se presentaron mayores ausencias que en los años anteriores, y para el cierre del primer semestre se registraron renuncias y despidos.

- *Calidad del clima laboral*

En referencia al clima laboral, la AFA está pasando por un cambio de directivos y adaptación a nuevas exigencias que conlleva el cambio, si

bien anteriormente el clima laboral poseía un buen estado, actualmente, se encuentra con problemas como: la falta de compromiso de los nuevos ingresos, descoordinación administrativa, y algunos problemas de estrés laboral. Cada uno de los problemas está siendo atendido actualmente y va mostrando mejoras gracias al apoyo de especialistas en la gestión de trabajo en equipo y manejo del estrés.

- *Cultura organizacional.*

La cultura organizacional de la AFA, siempre está presente en la labor de los docentes y personal administrativo, quienes por la experiencia se encuentran identificados con la personalidad de la organización que prioriza un entorno de calidad educativa y cooperación intercultural, si bien los nuevos ingresos provienen del entorno ajeno a la institución, también se les difunde la cultura organizacional, una forma de difundirla es en la inducción específica por puesto, y también a lo largo del ejercicio laboral. Actualmente se viene proponiendo la idea de implementar un Culture Book, que describiría más a detalle la cultura que se posee, sin embargo todavía se encuentra en la etapa de proyecto.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de Recursos

Humanos

- Personal docente capacitado y con reconocimiento internacional en pedagogía de la FLE (F10)
- Nivel de servicio bajo en caja en fechas de matrícula (D7)
- Incremento en rotación de personal (D8)
- Débil cultura organizacional actual (D9)

5.1.6. Análisis del área de información y comunicaciones (I)

Al tener la función de soporte en la ejecución de los procesos pedagógicos y administrativos, la integración con los alumnos y los proveedores, la labor del área de Información y comunicaciones es de vital importancia en la organización.

Para el análisis del área se consideraron las siguientes variables:

- *Oportunidad y calidad de la información*

Con el apoyo de tecnologías de información, la globalización y el desarrollo del *community management*, la información se encuentra cada vez más cerca de los principales roles del mercado, el área posee una actividad alta en redes sociales y un desarrollo web que apoya a las áreas de pedagogía, marketing y RR.HH. Las oportunidades del recojo y difusión de información son bien aprovechadas interna y externamente.

- *Información para la toma de decisiones de la gerencia.*

La información recogida por el área de comunicación y publicidad a través de los medios digitales es presentada en los reportes de dirección, donde se decide en base a las cifras, la inversión o desinversión en publicidad o nuevos tópicos de investigación del mercado.

- *Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.*

Los sistemas de control de notas y de matrículas, son fácilmente accesibles para los usuarios correspondientes, el manejo del software es intuitivo, y en caso se requiera apoyo en la manipulación se cuenta con

una respuesta rápida de los encargados para cuestiones simples, mientras que para las complejas, se redirige con el proveedor del software. Algunas veces los problemas de autenticación y vencimiento de licencias por usuarios, han generado tiempos perdidos e improvisación en el procedimiento afectado, sin embargo, la recurrencia de dichos sucesos es muy baja.

- *Redes y su administración.*

La administración de las redes internas recae en una sola persona quien realiza los servicios de mantenimiento preventivo y da solución a consultas y problemas correspondientes. Por otra parte se terceriza labores de mantenimiento correctivo y problemas inhóspitos que pudieran surgir.

- *Sistemas de seguridad.*

La organización cuenta con filtros de seguridad básicos para ingresar a los equipos de la organización, se debe poseer un usuario y contraseña asignados bajo términos de responsabilidad y estricto uso personal al inicio del convenio laboral. Además de ello, se cuenta con software licenciado para la detección de malware existentes en las páginas. Para reforzar la seguridad de la información, se sigue una política de confidencialidad y resguardo de datos periódicamente.

Si bien la organización no cuenta con complejos sistemas de seguridad, hasta el momento no se han registrado incidentes relacionados con la pérdida de información, phishing o pharming.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de Información y Comunicaciones

- Actividad y respuesta alta en redes sociales (F11)
- Sistemas eficientes para la gestión administrativa y pedagógica (F12)
- Sistemas de seguridad informática débiles (D10)

5.1.7. Análisis del área de tecnología, investigación y desarrollo (T)

Al encontrarnos en la era del conocimiento, los esfuerzos dirigidos a la innovación tecnológica y científica, se convierten en una ventaja competitiva de suma importancia en el tiempo para una organización o empresa.

Los descubrimientos y mejoras que brinda la organización a sus procesos, materiales, servicios y otros, se constituyen como un recurso de carácter estratégico para su participación en el mercado.

En este apartado, analizaremos las siguientes variables:

- *Tecnología de punta en productos y procesos.*

Si bien la tecnología está presente en el proceso pedagógico, podemos observar que las pizarras didácticas interactivas (PDI) que se poseen ya se encuentran sustituidas en el mercado por modelos mejorados con mejor portabilidad y sin la necesidad de poseer una pizarra estrictamente digital, sino que solo se requiere de un espacio plano para su proyección (UBOARD imantado).

De la misma manera, pese a poseer un salón multimedia, y desktops en cada salón, muchas veces existen problemas de hardware debido a la vida útil de los componentes, si bien el software esta actualizado con las últimas versiones, a veces se requieren de características más potentes en los recursos tecnológicos y el hardware no lo permite.

- *Número de innovaciones en productos y procesos.*

Actualmente se viene investigando más a profundidad la oferta de servicios a distancia y de manera semipresencial, métodos de enseñanza que están incrementando su presencia en el mercado educativo. A su vez constantemente se evalúa la metodología de los distintos recursos bibliográficos, que además de reforzar una educación tradicional, incluyen recursos digitales que fomentan el mayor involucramiento del educando.

- *Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.*

Si bien en lo posible se busca implementar recursos novedosos para la gestión del aprendizaje y el desarrollo laboral, en algunos casos la organización se encuentra con una barrera de aprendizaje con el personal que no está muy acostumbrado al manejo tecnológico, en este caso, se crean talleres de capacitación para adaptarlos a los nuevos sistemas.

- *Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.*

En relación a la competencia directa, la organización posee una mejor gestión e implementación de recursos tecnológicos, sin embargo en la competencia con los servicios sustitutos, la inversión y la gestión de

tecnologías e innovación es mayor en algunos casos, sin embargo los recursos actuales permiten lograr los mismos objetivos propuestos.

- *Capacidades tecnológicas del personal de la organización.*

El personal que labora dentro de la organización en su mayoría posee habilidades tecnológicas que son solicitadas en la etapa de reclutamiento y que se van reforzando mediante capacitaciones dentro de la organización a través de sesiones dirigidas.

Fortalezas y debilidades identificadas en el área de tecnología, investigación y desarrollo

- Herramientas interactivas a punto de ser desfasadas en el mercado (D11)
- Oferta de educación online en etapa de introducción (D12)

5.1.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La MEFI, permite dos tipos de análisis, en primer lugar permite resumir las principales fortalezas y debilidades de las áreas de una organización y en segundo lugar, brinda una base para la evaluación de las relaciones entre las mismas. Su desarrollo requiere intuición y entendimiento de todos los factores considerados. Para su desarrollo se siguen los siguientes pasos:

- Enlistar los factores clave identificados en el proceso de evaluación interna dividiéndolos en dos grupos: fortalezas y debilidades.
- Asignarle un peso de 0 a 1 a cada factor, siendo calificado con 0 un factor que no posee importancia y 1 el que es muy importante. Este

peso indica la importancia relativa que posee para que la organización sea exitosa en el sector donde compite.

- La suma de todos los pesos deberá ser 1.
- Seguidamente, se asigna un valor a cada factor, este valor corresponde a la respuesta que posee la actual estrategia respecto al factor, los valores que se designaran serán:
 - 1 = Debilidad mayor
 - 2= Debilidad menor
 - 3= Fortaleza menor
 - 4= Fortaleza mayor
- Una vez asignados los valores anteriores, se procede a multiplicar las calificaciones con el puntaje, hallando así su peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados
- Determinar el peso ponderado total

NOTA: El puntaje más alto que se puede obtener es 4, y el más bajo 1, teniendo un promedio de 2.5. Las organizaciones cuyo promedio está por debajo del promedio, se consideran internamente débiles, mientras que las que estén por encima, son consideradas con una posición interna fuerte.

A continuación se presenta el desarrollo de la MEFI para la organización en estudio:

Tabla 10 – Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes		Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS				
F1	Prestigio de la organización en Arequipa	0.06	4	0.24
F2	Diversidad de servicios con metodología didáctica para diferentes sectores de mercado	0.04	3	0.12
F3	Precio medianamente asequible para los clientes finales (200-500)	0.04	3	0.12
F4	Incentivo a la excelencia académica	0.03	3	0.09
F5	Calidad de servicio académico y administrativo	0.05	4	0.2
F6	Ubicación estratégica del local, accesible para todos los distritos	0.04	4	0.16
F7	Infraestructura adecuada y alineada con requisitos legales	0.06	4	0.24
F8	Stakeholders con buena reputación y compromiso	0.03	3	0.09
F9	Solidez financiera	0.04	3	0.12
F10	Personal docente capacitado y con reconocimiento internacional en pedagogía de la FLE	0.05	4	0.2
F11	Actividad y respuesta alta en redes sociales	0.03	4	0.12
F12	Sistemas eficientes para la gestión administrativa y pedagógica	0.04	4	0.16
		0.51		1.86
DEBILIDADES				
D1	Incorporación reciente de nueva gestión directiva	0.05	1	0.05
D2	Baja inversión de marketing en medios convencionales como radio y tv	0.03	2	0.06
D3	Débil estrategia de fidelización a clientes	0.05	1	0.05
D4	Tiempo de ejecución alto en servicios de mantto ocasionan pérdida de productividad de recursos	0.03	2	0.06
D5	Rigidez en horarios de ciclos avanzados	0.04	1	0.04
D6	Baja cuota de beneficios sociales	0.04	1	0.04
D7	Nivel de servicio bajo en caja en fechas de matrícula	0.03	2	0.06
D8	Incremento en rotación de personal	0.05	1	0.05
D9	Débil cultura organizacional actual	0.04	1	0.04
D10	Sistemas de seguridad informática débiles	0.04	2	0.08
D11	Herramientas interactivas a punto de ser desfasadas en el mercado	0.04	2	0.08
D12	Oferta de educación online en etapa de introducción	0.05	1	0.05
		0.49		0.66
			TOTAL	2.52
Análisis: La organización obtuvo un valor promedio de 2.52 , que indica que está respondiendo dentro del promedio, internamente se encuentra con factores que podrían mejorar para poder incrementar su fortaleza interna.				

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI

6. FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Dentro de la etapa de formulación, el siguiente paso es el establecimiento de objetivos de largo plazo para los cuales se debe tener en cuenta para empezar, la estrategia genérica escogida, luego las estrategias alternas posibles así como las estrategias internas que serán necesarias de implementar.

6.1. Objetivos a largo Plazo (OLP)

Los OLP conducen a la organización a la visión planteada con anterioridad, en otras palabras, representan lo que se desea lograr. Para su determinación se tiene en cuenta un horizonte de tiempo coherente con la visión y sector al que pertenece la organización.

En el presente capítulo, se desarrollaran los OLP para la formulación de estrategias que vayan acorde a los intereses organizacionales, no sin antes analizar conjuntamente sus principios cardinales, que junto con la visión y misión servirán de referencia para el establecimiento adecuado de OLP.

6.1.1. Principios cardinales

a) INFLUENCIA DE TERCERAS PARTES

Según este principio ninguna interacción en el mundo puede ser puramente bilateral.

La organización se encuentra influenciada directamente por los agentes gubernamentales de las Repúblicas de Francia y Perú y también por parte de las empresas e instituciones de Arequipa (clientes).

Repúblicas de Francia y Perú: Acuerdos internacionales y oportunidades estudiantiles como traslados, viajes de convivencia, apoyo en eventos diplomáticos, etc.

Empresas en Arequipa: Las empresas brindan promotoría y recursos para la realización de eventos culturales, entre ellas tenemos socios estratégicos que también comparten la cultura francesa por lo que cuando se trabaja en forma conjunta, el desarrollo de proyectos se coordina en equipo.

b) LAZOS PRESENTES Y PASADOS

Según este principio se destaca la influencia del pasado y su proyección en el presente y el futuro. Para la organización, las interacciones destacables en el pasado se centran en la labor que tuvo con el sector público, donde se operaba como proveedor de servicios para las instituciones del estado como el ejército, marina de guerra y organismos otros, básicamente el servicio que se ofrecía era la capacitación en el curso de francés. Actualmente, el servicio ya no se brinda, sin embargo, la posibilidad de retormarlo no se descarta.

Además de ello, otra relación destacable era la actuación en conjunto de la Alianza Francesa con Campus France como institución reguladora de las becas del estado Peruano para los beneficiarios de Francia, actualmente, la actuación de Campus France es meramente de intermediación encargándose del contacto y de la gestión para la postulación de los estudiantes, más no de lo ocurra después.

c) **CONTRABALANCE DE INTERESES**

Según este principio, se debe evaluar un contrabalance de intereses (costo-beneficio) respecto a otras organizaciones, es decir si existe algún conflicto de intereses con la competencia y si esta afecta la organización. Actualmente, no existe ningún conflicto, la AFA, cumple con brindar servicios apoyando al desarrollo de sector educativo.

d) **CONSERVACION DE LOS ENEMIGOS**

Según este principio, es prudente manejar un número de enemigos adecuado para forzar el mantenimiento de capacidades como la creatividad e innovación para enfrentarlos. Pese a tener una política enfocada más en la calidad del servicio que en la competencia, la AFA se encuentra motivada por el desarrollo continuo de sus servicios y de una competencia justa en su mercado, regulada por el respeto y la cooperación entre agentes culturales de Francia presentes en la ciudad.

6.1.2. Intereses organizacionales

Según el autor, los intereses organizacionales, se refieren a fines que se intentan alcanzar para que la organización tenga éxito, todos ellos orientados a la visión. Su clasificación es la siguiente:

Según su nivel de intensidad:

Periféricos: Con consecuencias secundarias casi sin importancia.

Importantes: Cuya afección adversa es importante

Vitales: Cuyo alcance es altamente relevante, al no alcanzarlos se generan daños.

Según su relación:

Opuestos: No hay posibilidad de alianza.

Comunes: Si existe la posibilidad de alianza.

Analizando las interacciones de la organización con otras de la localidad, la mayoría de los aspectos son positivos ya que están acorde a los intereses mutuos, sin embargo también se debe resaltar que se podrían tener problemas con nuevos docentes que se incorporen a la institución para los cuales quizás nuestra política les resulte muy estricta.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se presenta la realización de la matriz de intereses organizacionales con su respectiva clasificación de intensidad.

Tabla 11 - Matriz de Intereses Organizacionales

Interés	INTENSIDAD DEL INTERÉS		
	VITAL	IMPORTANTE	PERIFERICO
Promover la innovación y desarrollo continuo del método pedagógico para la enseñanza de idiomas		AFA	Estudiantes en Gral. Campus France
Incrementar la calidad y nivel de servicio ofrecido	AFA	Estudiantes en Gral.	
Incrementar negociaciones con proveedores de tecnología pedagógica		AFA Estudiantes en Gral.	Proveedores
Mantener un buen clima y cultura organizacional		AFA Personal AFA	
Promover el acceso a beneficios académicos ofertados	Campus France		Estudiantes en Gral.
Recursos naturales y ambiente		MPA AFA	

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3. Objetivos a largo Plazo

Considerando los resultados que la organización desea obtener los OLP deben de tener las siguientes características:

- Estar definidos en un horizonte de tiempo
- Ser cuantitativos
- Ser realistas
- Alcanzables
- Poseer un orden jerárquico
- Deben de ser comprendidos

En términos matemáticos podemos resumir la relación de OCP, OLP y la visión, de la siguiente manera:

$$OLP = \sum OCP$$

$$Vision = \sum OLP$$

Definido su concepto y características a poseer, los objetivos propuestos a largo plazo para la presente investigación son los siguientes:

OLP1 Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.

OLP2 Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.

OLP3 Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.

OLP4 Incrementar en un 50% las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores para el 2021.

OLP5 Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres, etc.).

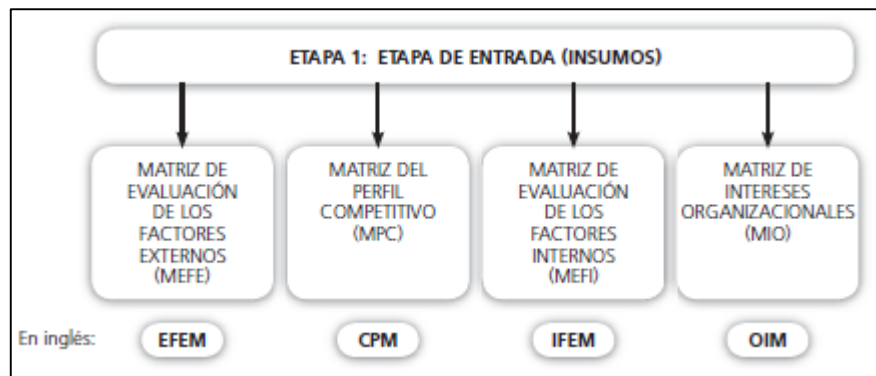
OLP6 Para el 2022 incrementar la autonomía financiera de la organización

6.2. El proceso estratégico

Los puntos anteriormente desarrollados forman parte de la primera etapa de nuestro proceso estratégico, “Formulación”, cuyo punto final es la elección de las estrategias, a continuación, se resumirán las implicaciones de cada una de las tres etapas del proceso estratégico:

E1 Insumos o Entradas: Se refieren a las matrices desarrolladas hasta este punto (MEFE, MEFI, MPC y MIO), las cuales servirán como insumos para la sub-etapa de combinación.

Grafico 14 - Etapa de entrada (insumos) Plan Estratégico

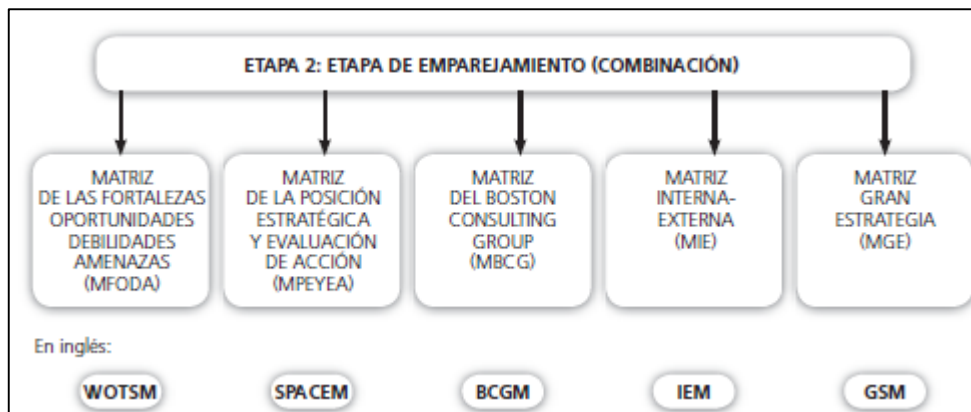


Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

E2 Combinación o emparejamiento: Es la etapa que genera estrategias por medio de la combinación de recursos y habilidades de la organización con las oportunidades y amenazas observadas. Para esta sub-etapa se hace uso de cinco matrices, que pueden ser utilizadas en conjunto o bien solo algunas, no tienen un orden definido pero su correcto desarrollo es clave para la generación de estrategias. Las cinco matrices son:

- FODA
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
- Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna-externa (IE) y la
- Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Grafico 15 - Etapa de combinación Plan estratégico

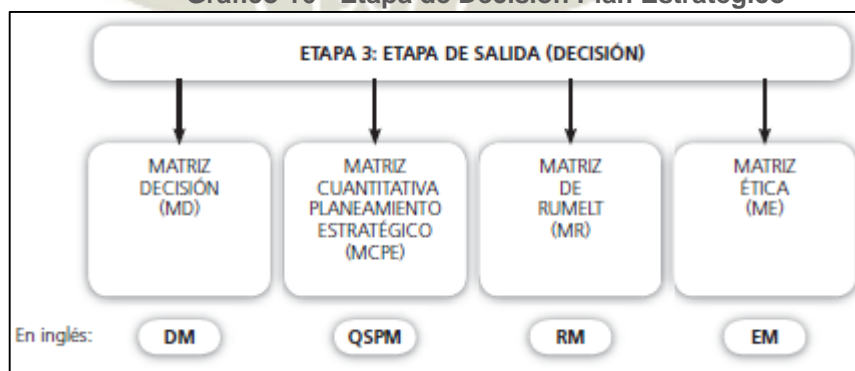


Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

E3 Decisión o Salida: En esta etapa, usando información de la primera etapa, se evalúan las estrategias resultado de la segunda etapa, y en base a esta evaluación se seleccionan las consideradas de mayor conveniencia para la organización. Las matrices herramienta utilizadas en esta etapa son:

- Matriz de decisión (MD)
- Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)
- Matriz de Rumelt (MR) y
- Matriz de ética (ME)

Grafico 16 - Etapa de Decisión Plan Estratégico



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

Todas las matrices requieren además de la integración de habilidades de intuición y análisis para dar como resultado estrategias externas e internas que ayudaran a la organización a llegar al propósito deseado.

ETAPA DE COMBINACIÓN

6.2.1. FODA

Para la elaboración de la matriz FODA, se enlistan las oportunidades y amenazas obtenidas de la MEFE, y también las fortalezas y debilidades de la MEFI, con todas ellas se generan cuatro entradas para cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) las cuales generaran estrategias de explotación, búsqueda, confrontación o evasión, principalmente como resultado se generan estrategias externas y en menor caso, estrategias internas.

La matriz FODA generada para la organización es la siguiente:

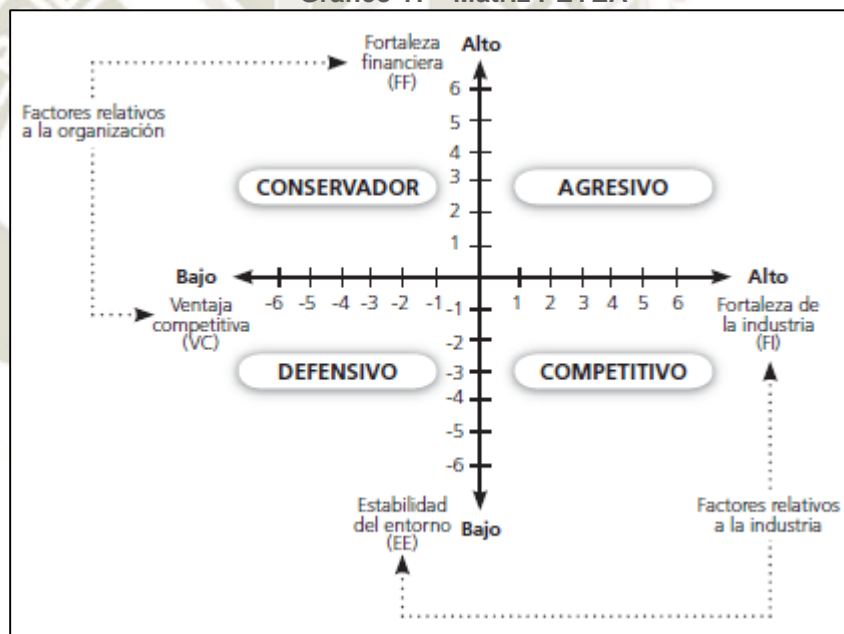
Tabla 12 - Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p>
	<p>1 Prestigio de la organización en Arequipa 2 Diversidad de servicios con metodología didáctica para diferentes sectores de mercado 3 Precio medianamente asequible para los clientes finales (200-500) 4 Incentivo a la excelencia académica 5 Calidad de servicio académico y administrativo 6 Ubicación estratégica del local, accesible para todos los distritos 7 Infraestructura adecuada y alineada con requisitos legales 8 Stakeholders con buena reputación y compromiso 9 Solidez financiera 10 Personal docente capacitado y con reconocimiento internacional en pedagogía de la FLE 11 Actividad y respuesta alta en redes sociales 12 Sistemas eficientes para la gestión administrativa y pedagógica</p>	<p>1 Incorporación reciente de nueva gestión directiva 2 Baja inversión de marketing en medios convencionales como radio y tv 3 Débil estrategia de fidelización a clientes 4 Atención tardía de servicios de mantto que ocasionan pérdida de productividad de recursos 5 Rigidez en horarios de ciclos avanzados 6 Baja cuota de beneficios sociales 7 Nivel de servicio bajo en caja en fechas de matrícula 8 Incremento en rotación de personal 9 Débil cultura organizacional actual 10 Sistemas de seguridad informática débiles 11 Herramientas interactivas a punto de ser desfasadas en el mercado 12 Oferta de educación online en etapa de introducción</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p>	<p style="text-align: center;">FO-EXPLOTE</p>	<p style="text-align: center;">DO-BUSQUE</p>
<p>1 Convenios vigentes del estado peruano y Francia 2 Incremento en el poder adquisitivo e inversión en capacitaciones 3 Crecimiento dinámico de Arequipa como punto clave de inversión 4 Mayor predisposición para la emigración por estudios o búsqueda de mejores oportunidades 5 Aumento de requerimiento de idiomas en ofertas laborales 6 Exigencia de instituciones universitarias por el dominio de idiomas 7 Innovación continua de herramientas tecnológicas para el aprendizaje 8 Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones 9 Incremento de esfuerzos para sensibilizar a la sociedad en el tema medioambiental 10 Apoyo en la regulación de oferta educativa</p>	<p>FO1 Fomento y asesoría continua a la excelencia académica para el aprovechamiento de programas sociales (becas) ofertados por las repúblicas de Perú y Francia. (O1,O4,F1,F4) FO2 Búsqueda de convenios de capacitación para el personal de los stakeholders actuales y potenciales. (O2,O5, F3,F8) FO3 Implementación de más cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes (O1,O2,O3,O6,F2,F5) FO4 Incremento de esfuerzos de marketing orientados a las redes sociales ofertando servicios y eventos culturales. (O8, F11, F12)</p>	<p>DO1 Implementación de un sistema de alerta a alumnos en espera a la apertura de grupos académicos. (O5, O2,D3, D5) DO2 Búsqueda y Renovación de material tecnológico actual para salones multimedia. (O7,O8,D11) DO3 Búsqueda de oportunidades de capacitación en el extranjero para el personal de la AFA o sus familiares directos. (O1,O2,O4,D6,D8,D9) DO4 Mejora de la plataforma para la educación virtual, acorde con las exigencias y ofertas del mercado. (O2,O5,O8,D12)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p>	<p style="text-align: center;">FA-CONFRONTE</p>	<p style="text-align: center;">DA-EVITE</p>
<p>1 Restricción migratoria de ciudadanos peruanos a Europa o Francia 2 Desaceleración económica del Perú 3 Problemas sociales de corrupción y delincuencia en aumento 4 Incremento de la tasa de desempleo 5 Crecimiento de la oferta académica 6 Cambios en la preferencia de los usuarios para los estudios 7 Incremento en la oferta educativa a larga distancia (virtual) 8 Acelerados cambios en el uso y manejo de TIC's 9 Poco o nulo control de los efectos del impacto ambiental o desastres naturales 10 Modificación de lineamientos legales que rigen el sistema educativo</p>	<p>FA1 Reforzar la estrategia de marketing, remarcando los reconocimientos internacionales que tienen nuestros docentes para diferenciarnos de los institutos de idiomas de la región (A5,F10) FA2 Desarrollo y adaptación de servicios acorde a los nuevas demandas de los usuarios (A6, F2, F10) FA3 Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado (A7, F3,F10,F12) FA4 Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases (A5,A6,F1,F5)</p>	<p>DA1 Realizar promoción de servicios empresariales en ferias y eventos varios. (A6,D2) DA2 Implementar actividades de confraternidad interna a fin de reforzar vínculos laborales, difundir valores y cultura organizacional. (A3,D1,D8,D9) DA3 Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos. (A5,D5,D10) DA4 Implementación de métodos eficientes para fidelización de clientes actuales y potenciales. (A5,D3)</p>

6.2.2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA, es utilizada para determinar una postura estratégica apropiada para la organización en base a la combinación de cuatro ejes: Ventaja competitiva (VC), Fortaleza de la industria (FI), Fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del entorno (EE). En conjunto, forman cuatro cuadrantes asociados cada uno a una postura estratégica básica: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

Grafico 17 - Matriz PEYEA



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

Para su desarrollo se sigue el siguiente procedimiento:

- Se seleccionan factores que definirán las variables de cada eje.
- Se asignan valores numéricos a c/ factor y se calcula el promedio por grupo.

- Se grafican los puntajes promedio para cada eje de la matriz y se construye el polígono.
- Se suma algebraicamente los puntajes en el eje “x” y se grafica el punto como abscisa, de la misma manera se suma el puntaje del eje y se grafica como resultante. El punto de intersección (x,y) se une con el origen ordenado como un vector

Nota: Según el autor, las matrices PEYEA que utilizan los factores completos cuentan con una mayor confiabilidad en su formación, esto debido a resultados probados y experiencias.

A continuación se presenta el desarrollo de la MPEYEA para la organización.

Tabla 13 - Factores Fortaleza de la Industria

Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio (X)		3.44							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 -Factores Ventaja Competitiva

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio (-X)		- 3.22							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 - Factores Fortaleza Financiera

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Economías de escalas y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio (Y)		3.67							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 - Factores Estabilidad del Entorno

Factores determinantes de la estabilidad del Entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio (-Y)		- 4.38							

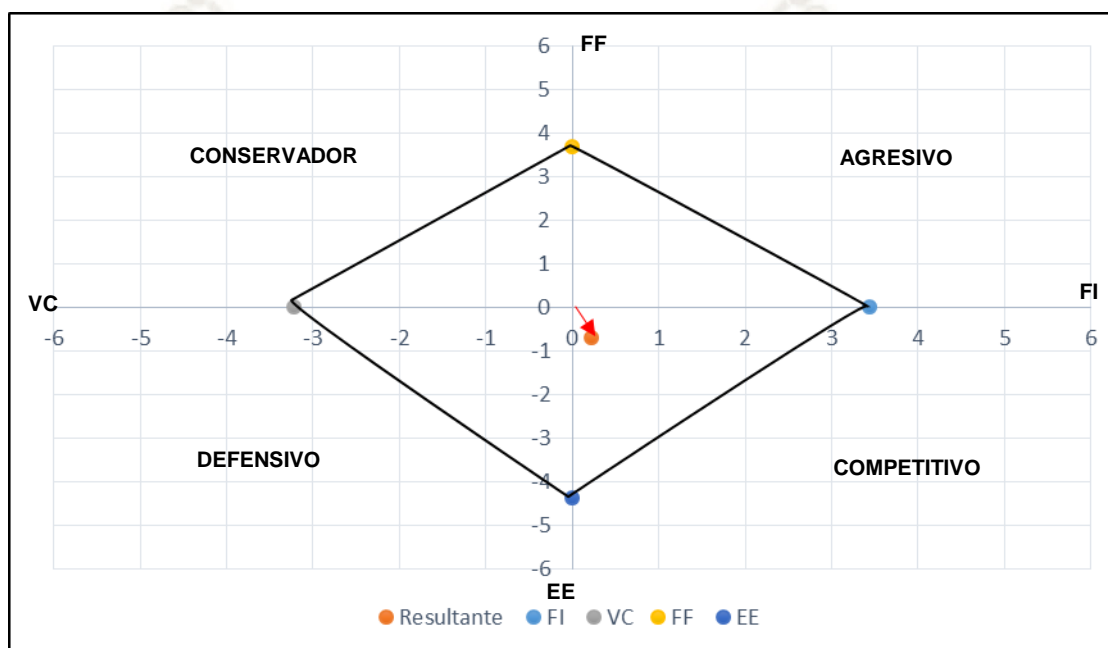
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 - Coordenadas MPEYEA

Grupo de factores		Promedio	Resultante	
FI	X	3.44	X	0.22
VC	-X	-3.22		
FF	Y	3.67	Y	-0.71
EE	-Y	-4.38		

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 18 - Polígono Resultante Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS: Según la resultante, la AFA se encuentra en el cuadrante de la postura competitiva o "Reactivos" (Alta FI, Baja EE). De acuerdo a la resultante nos correspondería actuar con estrategias defensivas por lo que se podría adquirir recursos para impulsar los esfuerzos en marketing, mejora de servicios, protección de la ventaja competitiva y si fuera posible, crear alianzas con compañías para el incremento de recursos dispuestos para dichos esfuerzos. Sin embargo, al poseer una **dimensión muy corta**, nos obliga a analizar el polígono como tal, donde podemos notar que los factores poseen valores muy

próximos, pero de entre ellas resalta la fortaleza de la industria por lo que también se podría usar estrategias de diversificación de nuestros servicios.

Estrategias posibles a implementar: Integración hacia adelante, horizontal, penetración del mercado, desarrollo de mercado y producto, Joint venture, protección de la ventaja competitiva

6.2.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz desarrollada por el grupo consultor de Boston tiene sus bases en la relación entre participación de mercado y generación de efectivo con la tasa de crecimiento de ventas e la industria y el uso de efectivo. La matriz tiene como fin la formulación de estrategias para organizaciones con diversas unidades de negocio que pueden competir en industrias diferentes, también se puede utilizar para la evaluación separada de un portafolio de productos o servicios, opción que utilizaremos con la organización estudiada.

Gráficamente la matriz BCG, determina la posición competitiva de cada producto o servicio en términos de la participación que posee dentro del mercado y el crecimiento de ventas de la industria. Mientras que el eje y corresponde a la tasa de creciente de ventas en la industria. En total, la MBCG posee cuatro cuadrantes, cada uno de ellos ubica los productos o servicios de la siguiente manera:

Cuadrante I - (?): Productos o servicios con alta tasa de crecimiento de ventas dentro de la industria pero cuya participación en el mercado no es significativa. La designación del nombre se debe a que es incierto el futuro que poseen dentro

de la organización. Se le relaciona a la etapa de introducción de PoS, ya que requieren inversión pero generan bajos ingresos.

Cuadrante II – Productos estrella: Productos o servicios que poseen alta tasa de crecimiento de ventas en la industria y también una alta tasa de participación de mercado. Se le relaciona con la etapa de crecimiento de un PoS debido a que también requieren inversiones pero los ingresos provenientes de sus ventas se incrementan.

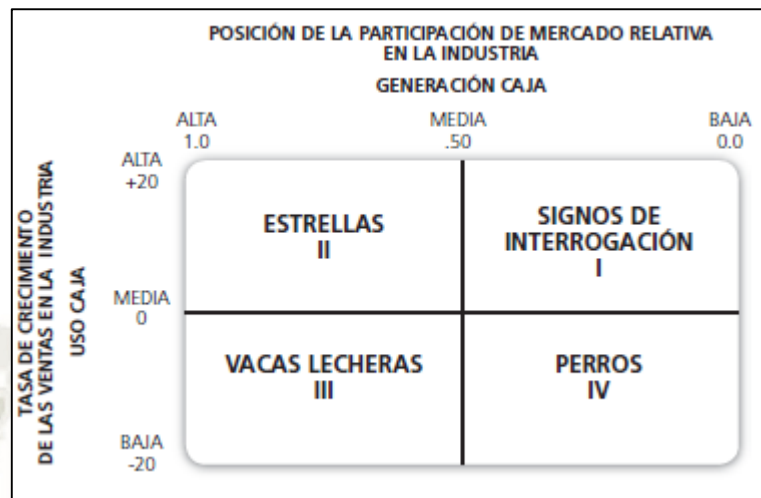
Cuadrante III – Vacas lecheras: Productos o servicios que poseen alta participación de mercado pero cuyas ventas son de bajo crecimiento o están disminuyendo. Se relaciona con la etapa de madurez de un PoS ya que generan ingresos altos y no requieren muchas inversiones.

Cuadrante IV – Productos perro: Productos o servicios cuya participación de mercado es baja y su crecimiento en ventas está en declive. Se relaciona con la etapa de declive de un PoS debido a que no poseen muchos ingresos y tampoco se les asignan presupuestos ya que su industria está en decrecimiento.

(D'alessio Ipinza, 2008) Expone que una organización debe tener al menos un producto catalogado como “Vaca lechera” para que este genere flujo de caja y pueda ser distribuido a los demás productos para fortalecerlos.

Dentro de la matriz BCG cada producto o servicio, se ve representado por un círculo del tamaño proporcional al monto de sus ventas en relación a los ingresos totales de la organización.

Grafico 19 - MBCG



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

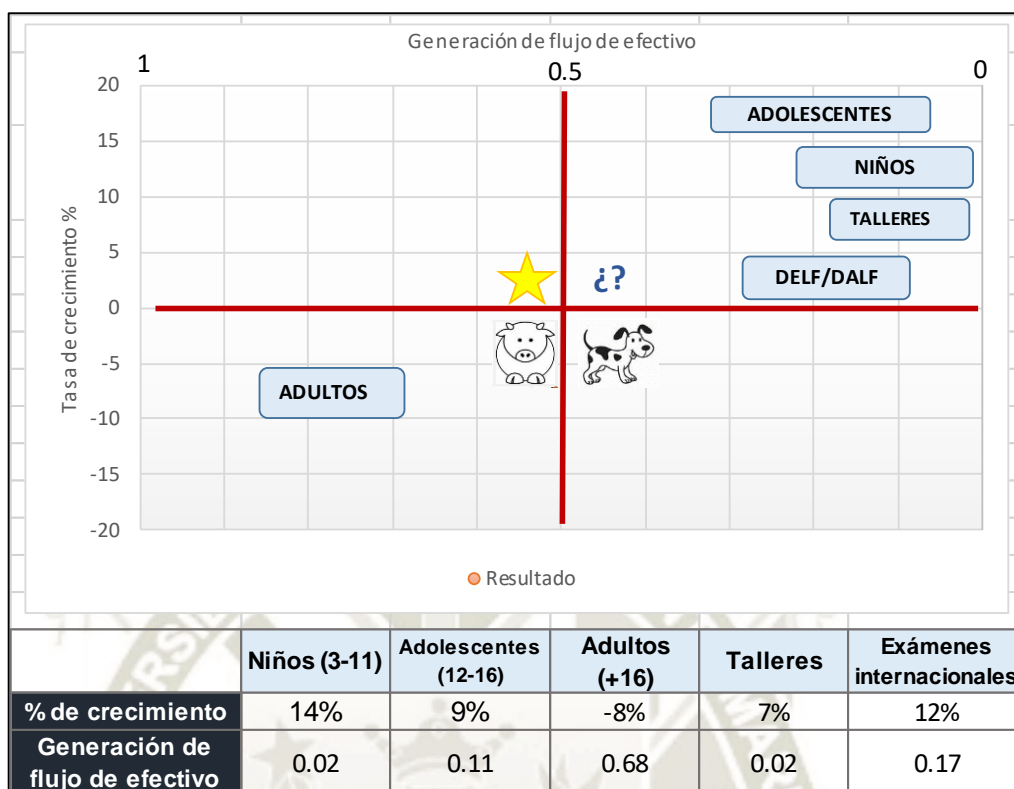
A continuación, se presenta el desarrollo de la matriz BCG para la organización de estudio, la estimación de datos utilizada se tomó en base a la cantidad de matrículas registradas durante los años correspondientes:

Tabla 18 - Data MBCG AFA

Servicios	# Matriculas 2016	# Matriculas 2017	% de crecimiento	% generación de flujo de efectivo
Niños (3-11)	456	520	14%	2%
Adolescentes (12-16)	2540	2770	9%	11%
Adultos (+16)	17000	15600	-8%	68%
Talleres	396	423	7%	2%
Exámenes internacionales	3800	4260	12%	17%
Total	24192	23573	-3%	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 20 - Matriz Boston Consulting Group AFA



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a la matriz BCG, la organización posee cuatro de los cinco servicios ofertados en la zona de “signos de interrogación”, lo que se propone para ellos es Fortalecer con estrategias intensivas para los servicios dirigidos a niños, adolescentes y personas interesadas en rendir los exámenes DELF/DALF. Para el caso de talleres se puede considerar desinvertir un poco para poder solventar gastos de impulso de los demás servicios debido a que se podría incorporar como soporte para los cursos y no como un servicio apartado. Por otra parte, el servicio de francés para adultos se encuentra en la zona de servicios “vaca lechera” y pese a generar mucha liquidez su industria es de bajo crecimiento por lo que podría ser conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

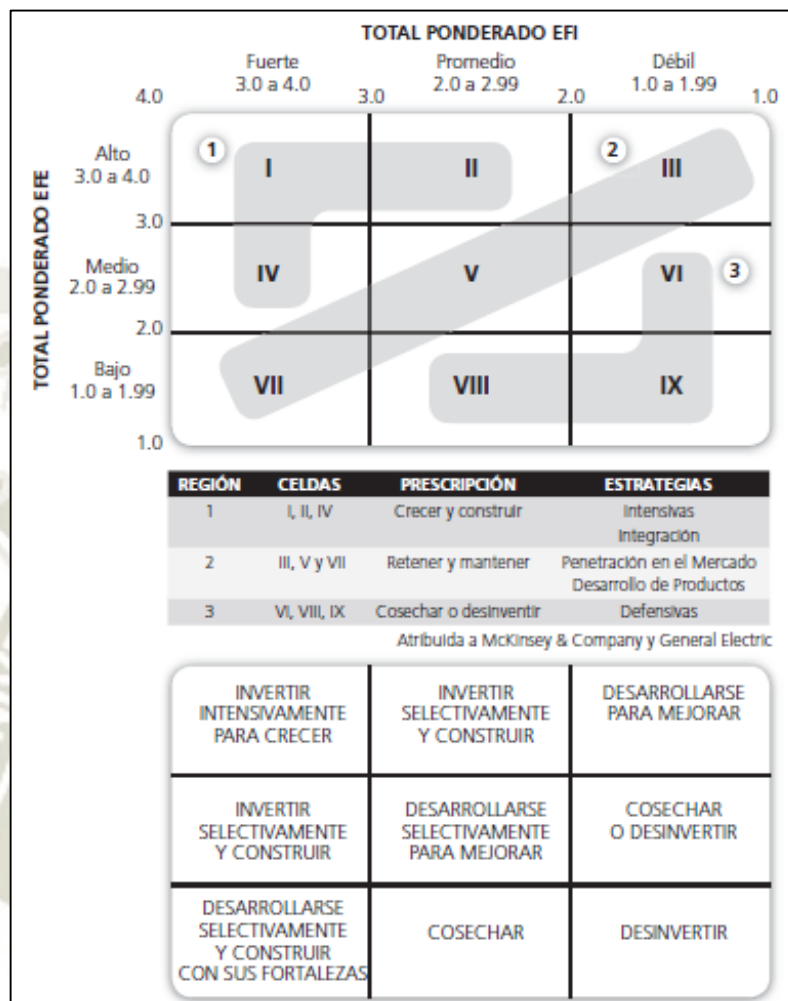
6.2.4. Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE es la representación gráfica de los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI en una de nueve celdas. Al utilizar dichos puntajes, la matriz IE ofrece una amplitud mayor que favorece la evaluación de una organización multidivisional.

Consta de dos ejes, cada uno con tres sectores. El eje x que refleja la posición estratégica interna, hace referencia al rango donde se encuentra el puntaje resultante de la matriz EFI, teniendo la siguiente división, débil: de 1 a 1.9, promedio: de 2 a 2.9, y fuerte: de 3 a 4. El eje y que refleja la capacidad para la aprovechar oportunidad y evitar amenazas, hace referencia al rango donde se encuentra el puntaje resultante de la matriz EFE y tiene la siguiente división, bajo: de 1 a 1.9, medio: de 2 a 2.9 y alto: de 3 a 4.

La matriz IE agrupa las celdas en tres regiones para las cuales sugiere estrategias distintas, la región 1 propone invertir para crecer y construir, la región 2 propone retener y mantener en base a inversiones selectivas, y la región 3 propone cosechar o desinvertir. El autor sugiere que una empresa puede calificarse como exitosa si maneja un portafolio alrededor de la celda 1.

Grafico 21 - Regiones y celdas Matriz IE



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

De acuerdo al procedimiento para la determinación de sus coordenadas nuestras coordenadas serán definidas por los puntajes obtenidos en la MEFE (2.54) y MEFI (2.52) detallados con anterioridad.

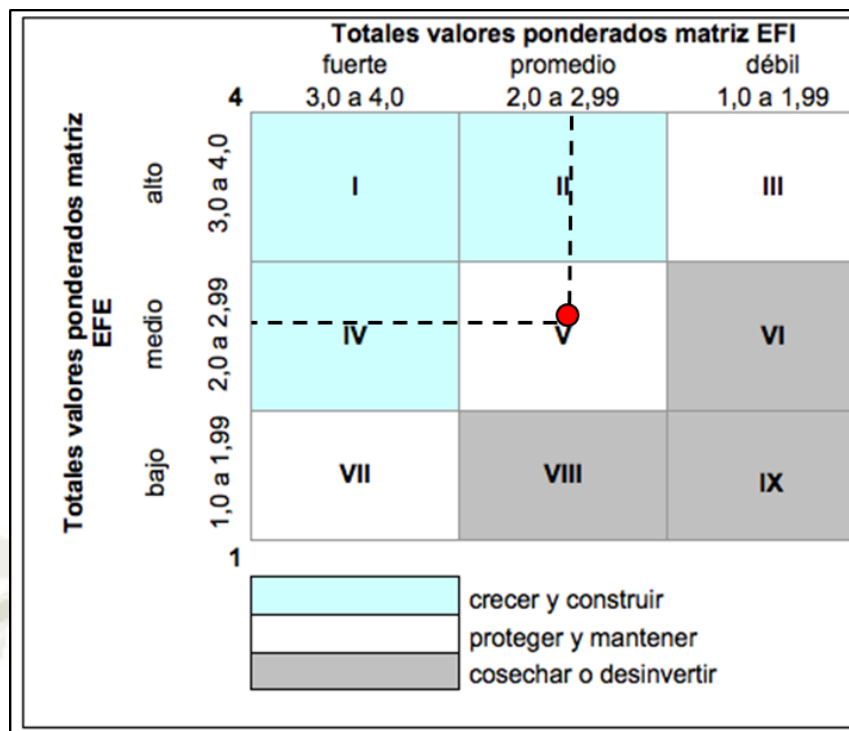
A continuación se muestra la matriz IE para la organización estudiada:

Tabla 19 - Coordenadas matriz IE

MATRIZ	PUNTAJE PONDERADO RESULTANTE
Evaluación de Factores Externos (EFE)	2.54
Evaluación de Factores Internos (EFI)	2.52

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 22 - Matriz IE AFA



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo a la zona "V" donde se ubica la intersección de los puntajes, las estrategias recomendadas deben dirigirse a "Proteger y mantener". Esto implica mejorar el uso de los recursos que tenemos, protegiendo y reforzando nuestras fortalezas. De la misma manera, también se puede desarrollar servicios o productos para mejorar el desempeño como organización.

6.2.5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia llega a ser otra herramienta para la elección de estrategias, su base se encuentra en el crecimiento de mercado (lento o rápido) y la posición competitiva (débil o fuerte), evaluando estas dos variables una organización puede categorizarse en uno de cuatro cuadrantes:

- a) Cuadrante I (posición competitiva fuerte – crecimiento de mercado rápido)
- b) Cuadrante II (posición competitiva débil – crecimiento de mercado rápido)
- c) Cuadrante III (posición competitiva débil – crecimiento de mercado lento)

d) Cuadrante IV (posición competitiva fuerte – crecimiento de mercado lento)

Esta matriz no precisa de ningún cálculo para la ubicación de su vector, por el contrario, solo se requiere ubicarlo según el criterio lógico de la organización y una vez ubicado se deben de seguir las sugerencias de estrategias correspondientes al cuadrante.

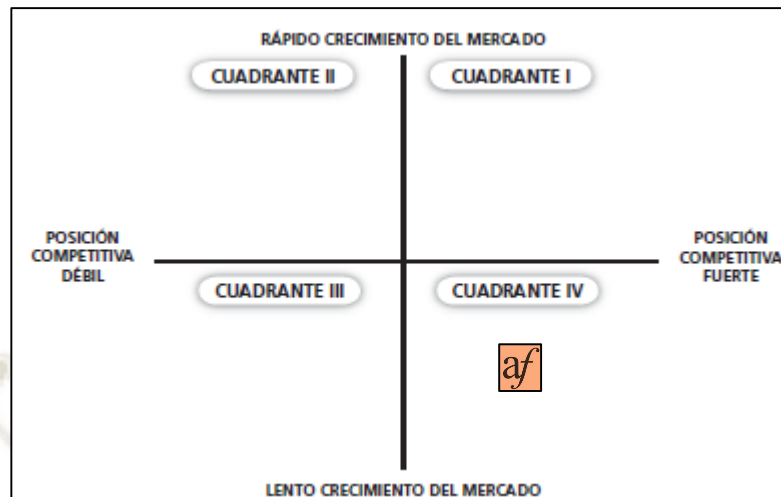
Grafico 23 – Cuadrantes y estrategias en la MGE



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

De acuerdo al crecimiento del mercado dirigido a la educación del idioma francés, el crecimiento se definiría como lento en comparación a otras capacitaciones, pero con una posición competitiva fuerte debido a que se considera a la organización como un icono de educación mundial referente a idiomas. De esta forma, la institución se encontraría ubicada en el cuadrante IV.

Grafico 24 - Matriz GE AFA



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo a las estrategias propuestas para el cuadrante IV, se pueden utilizar estrategias de diversificación concéntrica, horizontal y de joint venture.

ETAPA DE DECISION

6.2.6. Matriz de decisión

Luego de haberse generado estrategias en la etapa de emparejamiento se reúnen todas para detectar las repeticiones de cada una, para luego sumar estas repeticiones y retener las que generen mayor repetición. Las estrategias retenidas tienen que ser distintas a las genéricas alternativas, deben de ser explícitas en su detalle para que puedan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde las ponderarán y calificarán para determinar su atractivo en relación a los factores clave de éxito.

Las estrategias que se retienen son las que poseen mayor coincidencia mientras que las que no pasen el filtro se definirán como estrategias de contingencia.

A continuación se presenta su aplicación en la organización:

Tabla 20 - Matriz de Decisión AFA

	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	ESTADO
1	Fomento y asesoría continua a la excelencia académica para el aprovechamiento de programas sociales (becas) ofertados por las repúblicas de Perú y Francia.	x	x			x	3	Reten
2	Búsqueda de convenios de capacitación para el personal de los stakeholders actuales y potenciales.	x				x	2	CNT1
3	Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes	x	x	x	x		4	Reten
4	Incremento de esfuerzos de marketing orientados a las redes sociales ofertando servicios y eventos culturales	x	x				2	CNT1
5	Implementación de un sistema de alerta a alumnos en espera a la apertura de grupos académicos.	x		x			2	CNT1
6	Búsqueda y Renovación de material tecnológico actual para salones multimedia.	x			x		2	CNT1
7	Búsqueda de oportunidades de capacitación en el extranjero para el personal de la AFA o sus familiares directos.	x			x		2	CNT1
8	Mejora de la plataforma para la educación virtual, acorde con las exigencias y ofertas del mercado	x		x	x	x	4	Reten
9	Reforzar la estrategia de marketing, remarcando los reconocimientos internacionales que tienen nuestros docentes para diferenciarnos de los institutos de idiomas de la región	x			x		2	CNT1
10	Desarrollo y adaptación de servicios acorde a los nuevas demandas de los usuarios	x					1	CTG2
11	Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado	x	x	x	x	x	5	Reten
12	Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases	x	x		x		3	Reten
13	Realizar promoción de servicios empresariales en ferias y eventos varios	x				x	2	CNT1
14	Implementar actividades de confraternidad interna a fin de reforzar vínculos laborales, difundir valores y cultura organizacional	x			x		2	CNT1
15	Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos	x	x	x	x	x	5	Reten
16	Implementación de métodos eficientes para fidelización de clientes actuales y potenciales	x				x	2	CNT1
Análisis: Se retienen las estrategias 1, 3, 8, 11, 12 y 15								

Fuente: Elaboración propia

6.2.7. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico

La MCPE permite la evaluación objetiva de las posibles estrategias (Etapa 2) con los factores críticos de éxito internos y externos (Etapa 1). Como en las anteriores matrices, la MCPE requiere de un juicio crítico e intuitivo para la evaluación del atractivo de cada estrategia.

Como entrada horizontal tiene los factores de éxito clave junto con sus respectivos pesos mientras que en la entrada superior contiene las estrategias generadas por las matrices antecesoras y seleccionadas con la matriz de decisión luego de su filtro.

En teoría, la MCPE determina el atractivo estratégico en base al grado de capitalización o utilización para el alcance de los objetivos estratégicos mediante los factores hallados interna y externamente. Para su desarrollo se sigue el siguiente procedimiento:

- a) Se listan las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades halladas en las matrices EFE Y EFI.
- b) Se coloca el peso correspondiente a cada factor clave. Estos pesos son los mismos de sus matrices.
- c) Listar las estrategias filtradas en la fila superior, se recomienda agruparlas en conjunto exclusivos y si fuera posible priorizarlas.
- d) Calificar el atractivo de cada estrategia analizando cada factor formulando la pregunta ¿afecta este factor a la elección de las estrategias obtenidas?

Cada respuesta debe ser razonable y fundamentada. El rango para la calificación será la siguiente:

- 4: Altamente atractiva – Muy aceptable
- 3: Razonablemente atractiva – Aceptable
- 2: Algo atractiva – Algo aceptable
- 1: No atractiva – No aceptable

- e) Calcular el atractivo ponderado, esto se hace multiplicando el peso por la calificación de atractividad.
- f) Suma de los índices de atractividad totales por columna. La suma revelara cual es la estrategia más atractiva por cada conjunto. La suma de los totales puede dar un valor mínimo de 2 y máximo de 8, siendo un valor promedio el de 5. Si una estrategia posee una calificación total mayor a 5 se considera como aceptable, mientras si está por debajo la consideramos como no aceptable (se puede optar por elegir algunas de este grupo para formar el segundo grupo de contingencia).

Tabla 21 - MPE AFA

Factores Determinantes		PESO	Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos		Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes		Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado		Fomento y asesoría la excelencia académica para el aprovechamiento de programas sociales (becas)		Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases		Mejora de la plataforma para la educación virtual, acorde con las exigencias y ofertas del mercado	
			VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
OPORTUNIDADES														
O1	Convenios vigentes del estado peruano y Francia	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1
O2	Incremento en el poder adquisitivo e inversión en capacitaciones	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
O3	Crecimiento dinámico de Arequipa como punto clave de inversión	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
O4	Mayor predisposición para la emigración por estudios o búsqueda de mejores oportunidades	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09
O5	Aumento de requerimiento de idiomas en ofertas laborales	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
O6	Exigencia de instituciones universitarias por el dominio de idiomas	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
O7	Innovación continua de herramientas tecnológicas para el aprendizaje	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
O8	Rápida asimilación de manejo tecnológico de las generaciones	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16
O9	Incremento de esfuerzos para sensibilizar a la sociedad en el tema medioambiental	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
O10	Apoyo en la regulación de oferta educativa	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
AMENAZAS														
A1	Restricción migratoria de ciudadanos peruanos a Europa o Francia	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
A2	Desaceleración económica del Perú	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
A3	Problemas sociales de corrupción y delincuencia en aumento	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A4	Incremento de la tasa de desempleo	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08
A5	Crecimiento de la oferta académica	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
A6	Cambios en la preferencia de los usuarios para los estudios	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
A7	Incremento en la oferta educativa a larga distancia (virtual)	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24
A8	Acelerados cambios en el uso y manejo de TIC's	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16
A9	Poco o nulo control de los efectos del impacto ambiental o desastres naturales	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A10	Modificación de lineamientos legales que rigen el sistema educativo	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1

Factores Determinantes		PESO	Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos		Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes		Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado		Fomento y asesoría la excelencia académica para el aprovechamiento de programas sociales (becas)		Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases		Mejora de la plataforma para la educación virtual, acorde con las exigencias y ofertas del mercado	
			VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
FORTALEZAS														
F1	Prestigio de la organización en Arequipa	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
F2	Diversidad de servicios con metodología didáctica para diferentes sectores de mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08
F3	Precio medianamente asequible para los clientes finales (200-500)	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08
F4	Incentivo a la excelencia académica	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03
F5	Calidad de servicio académico y administrativo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15
F6	Ubicación estratégica del local, accesible para todos los distritos	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
F7	Infraestructura adecuada y alineada con requisitos legales	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
F8	Stakeholders con buena reputación y compromiso	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
F9	Solidez financiera	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
F10	Personal docente capacitado y con reconocimiento internacional en pedagogía de la FLE	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
F11	Actividad y respuesta alta en redes sociales	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03
F12	Sistemas eficientes para la gestión administrativa y pedagógica	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
DEBILIDADES														
D1	Incorporación reciente de nueva gestión directiva	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
D2	Baja inversión de marketing en medios convencionales como radio y tv	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
D3	Débil estrategia de fidelización a clientes	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05
D4	Atención tardía de servicios de mantto que ocasionan pérdida de productividad de recursos	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06
D5	Rigidez en horarios de ciclos avanzados	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12
D6	Baja cuota de beneficios sociales	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
D7	Nivel de servicio bajo en caja en fechas de matrícula	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
D8	Incremento en rotación de personal	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D9	Débil cultura organizacional actual	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
D10	Sistemas de seguridad informática débiles	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12
D11	Herramientas interactivas a punto de ser desfasadas en el mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08
D12	Oferta de educación online en etapa de introducción	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15
PUNTAJES OBTENIDOS				4.76		5.05		5		3.61		4.92		4.62

Análisis: Las estrategias con puntaje mayor o igual a 5 son aceptadas, en nuestro caso son las estrategias 1, 2 y 3. Como segundo grupo de contingencia tendremos la estrategia 6 y 7.

Fuente: Elaboración propia

6.2.8. Matriz de Rumelt

Posterior a la calificación en base al atractivo, se recomienda evaluar las estrategias en base a la propuesta de Rumelt que consta de cuatro criterios los cuales son:

- **Consistencia.-** Una estrategia no debe presentar objetivos y políticas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia.-** Una estrategia debe ser la representación de una respuesta de adaptación al entorno externo y a los posibles cambios que ocurran en este.
- **Ventaja.-** Una estrategia tiene la finalidad de proveer o mantener las ventajas competitivas de una organización dentro de la industria correspondiente.
- **Factibilidad.-** Una estrategia no debe generar sobrecostos o problemas sin solución.

Las estrategias que pasen el filtro serán aquellas que puedan pasar cada uno de los criterios, las estrategias que se retienen conformaran el tercer grupo de contingencia. A continuación se desarrolla la matriz Rumelt para la organización:

Tabla 22 - Matriz Rumelt AFA

CRITERIOS RUMELT	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos	SI	SI	SI	SI	SI
Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Debido a que las estrategias pasaron los filtros de Rumelt, las cuatro continúan retenidas.

6.2.9. Matriz de Ética

Finalmente, la matriz de ética tiene la finalidad de verificar los aspectos referidos a derechos y justicia de cada estrategia. Si alguna estrategia estaría incumpliendo los DDHH o es perjudicial, debe de descartarse inmediatamente sin opción a retención.

Tabla 23 – Matriz de Ética AFA

Consideraciones: Derechos: Infringe; Neutral; Promueve Justicia: Justo; Injusto Utilitarismo: Excelente; Perjudicial		Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos	Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes	Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado	Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo
	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo
	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
	Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la ME, todas las estrategias cumplen con los aspectos requeridos.

6.2.10. Estrategias, Objetivos de Largo Plazo e Intereses organizacionales

Para la verificación de las estrategias retenidas se utilizará una matriz de confrontación con los intereses organizacionales y los objetivos a largo plazo, en caso alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos trazados se deberá descartar para pasar a ser una estrategia de contingencia más.

Tabla 24 - Estrategias vs OLP

	Estrategias retenidas	Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos	Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes	Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado	Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases
OLP	Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.				X
	Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.		X	X	
	Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.	X		X	
	Incrementar las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores en un 50% para el 2021.	X	X	X	X
	Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres).		X	X	X
	Para el 2022 Incrementar la autonomía financiera de la organización	X	X	X	
INTERESES ORGANIZACIONALES	Promover la innovación y desarrollo continuo del método pedagógico para la enseñanza de idiomas		X	X	X
	Incrementar la calidad y nivel de servicio ofrecido	X		X	X
	Incrementar negociaciones con proveedores de tecnología pedagógica				X
	Mantener un buen clima y cultura organizacional				X
	Promover el acceso a beneficios académicos ofertados	X			X
	Recursos naturales y ambiente		X	X	X

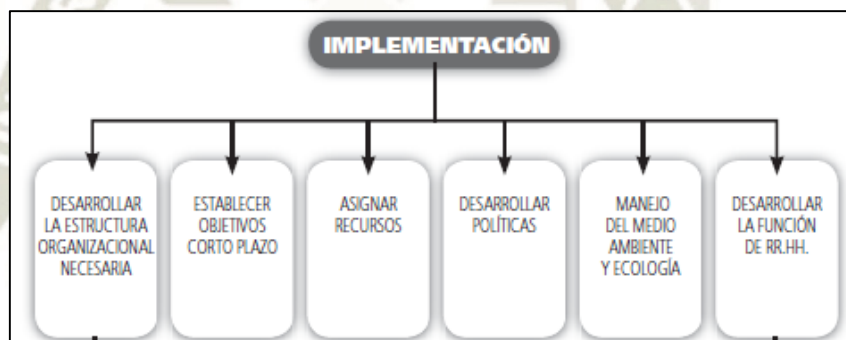
Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII

7. IMPLEMENTACION Y EVALUACION ESTRATÉGICA

Anteriormente se ha explicado el esquema para el desarrollo del plan estratégico, en este capítulo se verá el paso siguiente que consiste en la puesta en marcha de los lineamientos propuestos, es decir, se definirán los pasos para alcanzar la visión propuesta para después convertirlos en resultados dentro del contexto donde se desea participar. Esto se logrará a través de un esquema de implementación donde participaran elementos clave como son:

Grafico 25 - Aspectos de implementación estratégica



Fuente: D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

- El desarrollo de una estructura organizacional necesaria, el establecimiento de objetivos a corto plazo, la asignación de recursos disponibles, el desarrollo de políticas y finalmente de manera adicional también se tendrá en cuenta el aspecto de responsabilidad social, medio ambiente y RR.HH.

Como resultado de nuestros filtros, las estrategias que convendrían implementar son:

E1: Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos. (Penetración de mercado)

E2: Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas. (Desarrollo de producto)

E3: Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado. (Diversificación concéntrica)

E4: Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases. (Protección de ventaja competitiva)

Estas estrategias, de acuerdo a lo estudiado, son las que guardan mayor relación con nuestros intereses organizacionales y objetivos, que a su vez se cree servirán para mejorar la situación actual.

Una vez realizado el análisis, se realizara el Balance Scorecard y la evaluación estratégica correspondiente.

7.1. Implementación estratégica

7.1.1. Determinación de objetivos a corto plazo

Según el autor Fernando D'Alessio, los OCP ayudan a alcanzar los OLP con el soporte de cada estrategia. Los OCP constituyen la línea base de asignación de recursos y ya que son enfocados al rendimiento, son utilizados para la evaluación de áreas y los funcionarios que trabajan en ellas. Finalmente, cumplen un papel importante en la retroalimentación continua del proceso estratégico.

A continuación, se presentan los OCP para la organización en estudio.

OLP1 Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.

- OCP1.1 Evaluar fortalezas y debilidades de la metodología pedagógica actual.
- OCP1.2 Proponer actividades potenciales que utilicen las TIC's como recurso significativo de apoyo a la metodología de enseñanza.
- OCP1.3 Ejecutar un estudio de evaluación de las necesidades e intereses de los clientes.
- OCP1.4 Establecer un plan de implementación progresiva para las actividades propuestas en ciclos ofertados.
- OCP1.5 Establecer un sistema de evaluación periódica a los resultados obtenidos proponiendo mejoras en los componentes con menor valoración.

OLP2 Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.

- OCP2.1 Ejecutar un estudio de evaluación de necesidades tecnológicas y pedagógicas de la organización
- OCP2.2 Establecer un equipo de investigación continua de metodologías pedagógicas y herramientas tecnológicas utilizadas en el sector.
- OCP2.3 Concretar vínculos con proveedores de mobiliario tecnológico y capacitación pedagógica.

- OCP2.4 Implementar un plan de mejora y/o reemplazo del mobiliario tecnológico actual.
- OCP2.5 Proponer e implementar un sistema de evaluación de rendimiento de recursos actuales y futuros

OLP3 Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.

- OCP3.1 Ejecutar una investigación de mercado para identificar instituciones con mayor presencia en el entorno local
- OCP3.2 Ejecutar una investigación de necesidades de capacitación de los potenciales socios
- OCP3.3 Establecer, desarrollar y mejorar propuestas de interés para las instituciones elegidas
- OCP3.4 Concretar las alianzas y darles seguimiento
- OCP3.5 Establecer un programa de facilidad de acceso a estudiantes en situación de vulnerabilidad

OLP4 Incrementar en un 50% las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores para el 2021.

- OCP4.1 Detectar necesidades de capacitación del personal de la AFA
- OCP4.2 Elaborar programas de capacitación laboral de acuerdo a la necesidad y labor del personal
- OCP4.3 Capacitar al 100% del personal pedagógico y administrativo
- OCP4.4 Lograr la certificación DELF/DALF máxima para los profesores locales

- OCP4.5 Establecer un sistema de evaluación y seguimiento para el personal capacitado
- OCP4.6 Promover la identidad corporativa y fortalecer la cultura organizacional

OLP5 Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres, etc.).

- OCP5.1 Ejecutar la búsqueda de proveedores de servicio para plataformas online
- OCP5.2 Establecer un equipo para la evaluación de proveedores potenciales y sus proyectos
- OCP5.3 Diseñar currícula online para servicios actuales y nuevos
- OCP5.4 Dar seguimiento al diseño, programación y lanzamiento de plataforma
- OCP5.5 Establecer mecanismos para la verificación de errores en la plataforma y posteriormente proponer mejoras
- OCP5.6 Incrementar fuerza de marketing para la oferta de nuevos servicios

OLP6 Para el 2022 Incrementar autonomía financiera de la organización

- OCP6.1 Establecer plan para reducción de recursos consumibles (papel, energía y agua)
- OCP6.2 Incrementar satisfacción de clientes
- OCP6.3 Reducir porcentaje de abandono estudiantil

7.1.2. Recursos asignados a los OCP

Los recursos asignados a una determinada estrategia permitirán su ejecución correcta, por lo que su definición es importante para determinar el plan a seguir. En este apartado se detallan los recursos tangibles, intangibles y humanos que se asignarán para alcanzar los OCP y los OLP.



Tabla 25 - Asignación de recursos a objetivos

OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO CORTO PLAZO		Recurso Humano	Recurso financiero	Recurso Físico	Recurso tecnológico
OLP1 Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.	OCP1.1	Evaluar fortalezas y debilidades de la metodología pedagógica actual	Personal del área de pedagogía e investigación	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel Programas estadísticos
	OCP1.2	Proponer actividades potenciales que utilicen las TIC's como recurso significativo de apoyo a la metodología de enseñanza	Personal del área de pedagogía, investigación			
	OCP1.3	Ejecutar un estudio de evaluación de las necesidades e intereses de los clientes	Personal del área de pedagogía, investigación comercial			
	OCP1.4	Establecer un plan de implementación progresiva para las actividades propuestas en ciclos ofertados	Personal del área de pedagogía y administración			
	OCP1.5	Establecer un sistema de evaluación periódica a los resultados obtenidos proponiendo mejoras en los componentes con menor valoración.	Personal del área de pedagogía e investigación			
OLP2 Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.	OCP2.1	Ejecutar un estudio de evaluación de necesidades tecnológicas y pedagógicas de la organización	Personal del área de informática e investigación	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel
	OCP2.2	Establecer un equipo de investigación continua de metodologías pedagógicas y herramientas tecnológicas utilizadas en el sector.	Personal del área de investigación			
	OCP2.3	Concretar vínculos con proveedores de mobiliario tecnológico y capacitación pedagógica.	Personal del área de logística			
	OCP2.4	Implementar un plan de mejora y/o reemplazo del mobiliario tecnológico actual.	Personal del área de logística y finanzas			
	OCP2.5	Proponer e implementar un sistema de evaluación de rendimiento de recursos actuales y futuros	Personal del área de administración e informática			

OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO CORTO PLAZO		Recurso Humano	Recurso financiero	Recurso Físico	Recurso tecnológico
OLP3 Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.	OCP3.1	Ejecutar una investigación de mercado para identificar instituciones con mayor presencia en el entorno local	Personal del área de administración e investigación	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel
	OCP3.2	Ejecutar una investigación de necesidades de capacitación de los potenciales socios	Personal del área de administración e investigación			
	OCP3.3	Establecer, desarrollar y mejorar propuestas de interés para las instituciones elegidas	Personal del área de administración e investigación			
	OCP3.4	Concretar las alianzas y darles seguimiento	Personal del área de administración e investigación			
	OCP3.5	Establecer un programa de facilidad de acceso a estudiantes en situación de vulnerabilidad	Personal del área de administración			
OLP4 Incrementar en un 50% las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores para el 2021.	OCP4.1	Detectar necesidades de capacitación del personal de la AFA	Personal del área de administración	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel
	OCP4.2	Elaborar programas de capacitación laboral de acuerdo a la necesidad y labor del personal	Personal del área de administración			
	OCP4.3	Capacitar al 100% del personal pedagógico y administrativo	Personal del área de administración			
	OCP4.4	Lograr la certificación DELF/DALF máxima para los profesores locales	Personal del área de administración			
	OCP4.5	Establecer un sistema de evaluación y seguimiento para el personal capacitado	Personal del área de administración y logística			
	OCP4.6	Promover la identidad corporativa y fortalecer la cultura organizacional	Personal del área de administración y logística			

OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO CORTO PLAZO		Recurso Humano	Recurso financiero	Recurso Físico	Recurso tecnológico
OLP5 Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres, etc.).	OCP5.1	Ejecutar la búsqueda de proveedores de servicio para plataformas online	Personal del área de administración y logística	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel
	OCP5.2	Establecer un equipo para la evaluación de proveedores potenciales y sus proyectos	Personal del área de pedagogía e informática			
	OCP5.3	Diseñar curricula online para servicios actuales y nuevos	Personal del área de pedagogía			
	OCP5.4	Dar seguimiento al diseño, programación y lanzamiento de plataforma	Personal del área de administración y pedagogía			
	OCP5.5	Establecer mecanismos para la verificación de errores en la plataforma y posteriormente proponer mejoras	Personal del área de pedagogía e informática			
	OCP5.6	Incrementar fuerza de marketing para la oferta de nuevos servicios	Personal del área de marketing			
OLP6 Para el 2022 Incrementar autonomía financiera de la organización	OCP6.1	Establecer plan para reducción de recursos consumibles (papel, energía y agua)	Personal en general	Fondos propios	Oficinas, materiales de oficina e inmobiliario de la organización	Computadoras Servicio de internet Hojas de Excel
	OCP6.2	Incrementar satisfacción de clientes	Personal atención al cliente y pedagógico			
	OCP6.3	Reducir porcentaje de abandono estudiantil	Personal del área de administración y pedagogía			

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Políticas

El autor Fernando D'Alessio define a las políticas como compromisos que una organización acepta cumplir, ellas deben de estar alineadas con los valores indicados con anterioridad para que exista una correspondencia mutua.

A continuación, se presentan las políticas que se proponen para la organización estudiada:

Política 1:

Establecer directrices pedagógicas que permitan una formación integral estudiantil al alcance de más sectores de la sociedad arequipeña con orientación al aprendizaje y basado en valores.

Política 2:

Capacitar permanentemente a la fuerza laboral de la organización en aspectos pedagógicos, de seguridad y desarrollo de habilidades blandas.

Política 3:

Preservar y mantener las mejores condiciones de seguridad y bienestar en el entorno laboral, promoviendo además el desarrollo de oportunidades de crecimiento profesional para nuestros colaboradores.

Política 4:

Mantener un proceso de mejora continua en los procesos administrativos y pedagógicos de la organización con el fin de atender las necesidades de nuestros clientes y la sociedad arequipeña.

Política 5:

Promover la preservación del medio ambiente y el respeto a la sociedad adoptando buenas prácticas que reduzcan el impacto de nuestras actividades y promuevan el bien común.

Política 6:

Adaptar continuamente el servicio pedagógico ofrecido a las necesidades actuales de los clientes promoviendo el desarrollo tecnológico y de innovación en la organización.

Al igual que los objetivos, el rol de las políticas también tiene un impacto en la organización, por lo que a continuación se presentará la asociación que tienen con cada una de las estrategias:

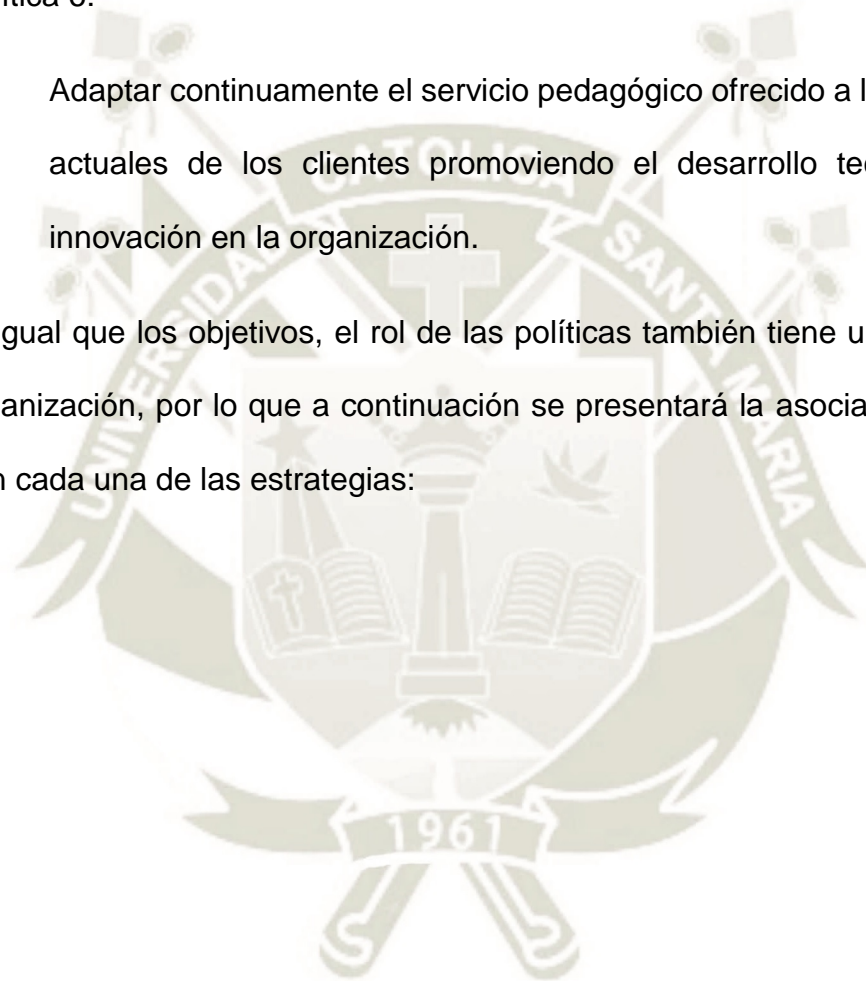


Tabla 26 - Matriz de relación Políticas vs Estrategias

Políticas establecidas / Estrategias	Promover alianzas estratégicas con centros de formación técnico profesionales e institutos	Implementación de nuevos cursos orientados a carreras específicas como: ingenierías, ciencias, artes	Desarrollar el desplazamiento de los servicios ofrecidos en línea para nuevos sectores del mercado	Mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje utilizando como apoyo TIC's y sistemas de tutoría y reforzamiento para el dictado de clases
Establecer directrices pedagógicas que permitan una formación integral estudiantil al alcance de más sectores de la sociedad arequipeña con orientación al aprendizaje y basado en valores.	X	X		
Capacitar permanentemente a la fuerza laboral de la organización en aspectos pedagógicos, de seguridad y desarrollo de habilidades blandas.		X		X
Preservar y mantener las mejores condiciones de seguridad y bienestar en el entorno laboral, promoviendo además el desarrollo de oportunidades de crecimiento profesional para nuestros colaboradores.	X			X
Mantener un proceso de mejora continua en los procesos administrativos y pedagógicos de la organización con el fin de atender las necesidades de nuestros clientes y la sociedad arequipeña.	X	X	X	X
Promover la preservación del medio ambiente y el respeto a la sociedad adoptando buenas prácticas que reduzcan el impacto de nuestras actividades y promuevan el bien común.	X		X	X
Adaptar continuamente el servicio pedagógico ofrecido a las necesidades actuales de los clientes promoviendo el desarrollo tecnológico y de innovación en la organización.		X		X

Fuente: Elaboración Propia

7.1.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional apoyará a la implementación de las estrategias, motivo por el que su definición es importante.

Actualmente la organización posee una estructura adecuada para la gestión de sus áreas funcionales, motivo por el cual se propone que el modelo vigente (funcional) se mantenga, sin embargo es necesario formular algunos ajustes dentro de áreas funcionales como son:

- Área de marketing: se recomienda crear un puesto adicional para los asuntos relacionados exclusivamente a investigación y desarrollo de servicios. Si bien hasta la fecha las tareas fueron compartidas entre el área administrativa, pedagógica y de marketing, es preciso que de acuerdo a las estrategias propuestas y en el entorno cambiante de necesidades y recursos, se deba tener un responsable que pueda dirigir los nuevos proyectos así como darle seguimiento a su efectividad.
- Área administrativa: se propone asignar nuevas funciones a los puestos de asistencia administrativa y pedagógica para dar seguimiento al clima organizacional y la atención a necesidades que puedan surgir en el personal. Si bien la organización es responsable con el pago de beneficios acordados, el incremento de rotación y la percepción de un clima tenso en la organización, requiere de una urgente atención y seguimiento.

7.1.5. Recursos Humanos y Motivación

A fin de establecer el nuevo plan estratégico, la organización debe trabajar de manera conjunta con todo su personal, a distintos niveles y jerarquías.

Si bien las propuestas estratégicas requerirán del apoyo de personal para su implementación y desarrollo, es propicio mencionar que se requerirá del apoyo participativo de todas las áreas, motivo por el cual la dirección debe comprometerse a apoyar el desarrollo del plan de capacitaciones y motivación al personal, para hacerlos partícipes del cambio y mejora de la organización.

7.1.6. Responsabilidad Social y Medio Ambiente

La Alianza Francesa de Arequipa como una de sus misiones se ha propuesto organizar actividades de responsabilidad social y medioambiental en cumplimiento con la “Carta magna de la Alianza Francesa, Fondation Alliance Française – 2017”, razón por la que ha implementado el proyecto “Una Alianza Verde” que son acciones que limitan el impacto de sus actividades directas e indirectas sobre el medio ambiente y a la vez tienen como objetivo la concientización a todos los que conforman la organización ya sean el personal docente, alumnos y público en general.

De entre varias acciones se resalta el convenio de la organización con la Municipalidad Provincial de Arequipa, específicamente con la Subgerencia de Gestión Ambiental y su programa de segregación y recolección selectiva de Residuos Sólidos que en términos generales implica la correcta disposición de desechos que son entregados semanalmente a recicladores del municipio.

De la misma forma, se realizan campañas de sensibilización al personal docente y administrativo a través de charlas y capacitaciones. En el caso de los alumnos se realizan proyectos de reciclaje y se les hace partícipes del cambio cuyo objetivo es la reducción del uso de papel, luz y agua. Finalmente, también se ha brindado el apoyo a los alumnos con la búsqueda de entidades que financien proyectos orientados a esta causa.

CAPITULO VIII

8. CONTROL Y EVALUACION

El proceso de control se manifiesta permanentemente debido a la frecuencia de cambios en el entorno, demanda y competidores. (Kaplan & Johnson, 1987)

Plantearon un cierre para el vacío existente entre lo que lo que una organización debería de hacer y lo que realmente hace a través del uso de un tablero de control integral, que conllevaría a lograr cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas o socios satisfechos, brindándoles retorno a su inversión.
- Clientes contentos, satisfaciendo sus necesidades.
- Procesos productivos, produciendo y vendiendo productos buenos en calidad y costo.
- Empleados motivados, que muevan y se comprometan con la organización.

8.1. **Balanced Scorecard**

Con este tablero se puede tener una visión integral y holística de la organización, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, se puede ver el estado en el que esta, hacia donde se dirige y si es necesario, permite la corrección para una implementación exitosa.

Para que se realice el análisis, esta herramienta requiere el cuestionamiento a través de cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** busca responder ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? En este caso, al ser la AFA una organización sin fines de lucro, la perspectiva financiera se encuentra en un plano menos prioritario

que las demás perspectivas, de manera que nuestro BSC mostrará un orden distinto al de un BSC tradicional.

- **Perspectiva del Cliente:** busca responder ¿Cómo debo mirar a mis clientes?
- **Perspectiva de procesos internos:** busca responder ¿En qué proceso debo ser excelente?
- **Perspectiva de Aprendizaje:** busca responder ¿Cómo podemos aprender y seguir mejorando?



Tabla 27 - Balanced Scorecard AFA

	OBJETIVO LARGO PLAZO	INDICADOR	UNIDAD	AÑOS	OCP	RESPONSABLE	FORMA	PERIODO	
CLIENTES	OLP3 Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.	Alianzas institucionales logradas por periodo	# de alianzas concretadas / periodo	4	OCP3.1	Ejecutar una investigación de mercado para identificar instituciones con mayor presencia en el entorno local	Personal del área de administración e investigación	Escrita	Trimestral
					OCP3.2	Ejecutar una investigación de necesidades de capacitación de los potenciales socios	Personal del área de administración e investigación	Escrita	Trimestral
					OCP3.3	Establecer, desarrollar y mejorar propuestas de interés para las instituciones elegidas	Personal del área de administración e investigación	Escrita	Trimestral
					OCP3.4	Concretar las alianzas y darles seguimiento	Personal del área de administración e investigación	Escrita	Trimestral
					OCP3.5	Establecer un programa de facilidad de acceso a estudiantes en situación de vulnerabilidad	Personal del área de administración	Escrita	Trimestral
PROCESOS	OLP2 Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.	Cantidad de nuevos servicios ofertados	# de nuevos servicios ofertados	3	OCP2.1	Ejecutar un estudio de evaluación de necesidades tecnológicas y pedagógicas de la organización	Personal del área de informática e investigación	Escrita	Trimestral
					OCP2.2	Establecer un equipo de investigación continua de metodologías pedagógicas y herramientas tecnológicas utilizadas en el sector.	Personal del área de investigación	Escrita	Trimestral
	Avance en renovación total de mobiliario tecnológico	% de avance	3	OCP2.3	Concretar vínculos con proveedores de mobiliario tecnológico y capacitación pedagógica.	Personal del área de logística	Escrita	Trimestral	
				OCP2.4	Implementar un plan de mejora y/o reemplazo del mobiliario tecnológico actual.	Personal del área de logística y finanzas	Escrita	Trimestral	

				OCP2.5	Proponer e implementar un sistema de evaluación de rendimiento de recursos actuales y futuros	Personal del área de administración e informática	Escrita	Trimestral
OLP1 Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.	Horas pedagógicas destinadas al reforzamiento con TIC's con respecto al total del ciclo.	% horas con tics/total de horas	3	OCP1.1	Evaluar fortalezas y debilidades de la metodología pedagógica actual	Personal del área de pedagogía e investigación	Escrita	Trimestral
				OCP1.2	Proponer actividades potenciales que utilicen las TIC's como recurso significativo de apoyo a la metodología de enseñanza	Personal del área de pedagogía, investigación	Escrita	Trimestral
				OCP1.3	Ejecutar un estudio de evaluación de las necesidades e intereses de los clientes	Personal del área de pedagogía, investigación comercial	Escrita	Trimestral
	Percepción de satisfacción de los clientes	escala de Likert	3	OCP1.4	Establecer un plan de implementación progresiva para las actividades propuestas en ciclos ofertados	Personal del área de pedagogía y administración	Escrita	Trimestral
				OCP1.5	Establecer un sistema de evaluación periódica a los resultados obtenidos proponiendo mejoras en los componentes con menor valoración.	Personal del área de pedagogía e investigación	Escrita	Trimestral
OLP5 Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres).	Avance en la disponibilidad por servicio	% de avance	4	OCP5.1	Ejecutar la búsqueda de proveedores de servicio para plataformas online	Personal del área de administración y logística	Escrita	Trimestral
				OCP5.2	Establecer un equipo para la evaluación de proveedores potenciales y sus proyectos	Personal del área de pedagogía e informática	Escrita	Trimestral
				OCP5.3	Diseñar currícula online para servicios actuales y nuevos	Personal del área de pedagogía	Escrita	Trimestral
	Numero de errores en plataforma	# de errores registrados/periodo	4	OCP5.4	Dar seguimiento al diseño, programación y lanzamiento de plataforma	Personal del área de administración y pedagogía	Escrita	Trimestral
				OCP5.5	Establecer mecanismos para la verificación de errores en la plataforma y posteriormente proponer mejoras	Personal del área de pedagogía e informática	Escrita	Trimestral
				OCP5.6	Incrementar fuerza de marketing para la oferta de nuevos servicios	Personal del área de marketing	Escrita	Trimestral

APRENDIZAJE	OLP4 Incrementar en un 50% las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores para el 2021.	Cantidad de horas de capacitación al personal	horas/periodo	3	OCP4.1	Detectar necesidades de capacitación del personal de la AFA	Personal del área de administración	Escrita	Trimestral
					OCP4.2	Elaborar programas de capacitación laboral de acuerdo a la necesidad y labor del personal	Personal del área de administración	Escrita	Trimestral
					OCP4.3	Capacitar al 100% del personal pedagógico y administrativo	Personal del área de administración	Escrita	Trimestral
		Percepción de satisfacción laboral	escala de Likert	2	OCP4.4	Lograr la certificación DELF/DALF máxima para los profesores locales	Personal del área de administración	Escrita	Trimestral
					OCP4.5	Establecer un sistema de evaluación y seguimiento para el personal capacitado	Personal del área de administración y logística	Escrita	Trimestral
					OCP4.6	Promover la identidad corporativa y fortalecer la cultura organizacional	Personal del área de administración y logística	Escrita	Trimestral
FINANZAS	OLP6 Para el 2022 incrementar la autonomía financiera de la organización	Reducción de gastos	Nuevos soles	3	OCP6.1	Establecer plan para reducción de recursos consumibles (papel, energía y agua)	Personal en general	Escrita	Trimestral
		Reducción de abandono estudiantil	# abandonos / periodo	3	OCP6.2	Incrementar satisfacción de clientes	Personal atención al cliente y pedagógico	Escrita	Trimestral
					OCP6.3	Reducir porcentaje de abandono estudiantil	Personal del área de administración y pedagogía	Escrita	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

8.2. Evaluación de resultados

Como ya se definió en párrafos anteriores, el orden de prioridad de nuestro BSC tiene primero a los clientes, que en este caso son los estudiantes actuales y potenciales de la organización y la interacción de ellos con el idioma y la cultura francesa.

A continuación se explicará el avance que se ha ido dando para algunos objetivos.

PERSPECTIVA CLIENTES

OLP3: Al 2023, Proponer alianzas estratégicas con 10 de las instituciones de educación básica y superior con más acogida del mercado con el fin de expandir el mercado actual.

Actualmente la AFA posee alianzas con algunas instituciones del mercado con quienes se llegó a un acuerdo de precios especiales con descuento para alumnos y personal en cursos específicos, si bien se plantea concretar más convenios, el avance hasta ahora viene siendo positivo teniendo convenios vigentes con instituciones como: Colegio Gustavo Eiffel, Jean Harzic, La Salle, Sagrado Corazón – Sophianum, Sagrados Corazones, St Exupery, Universidad Autónoma San Francisco, Universidad Católica Santa María, Universidad Católica San Pablo, Instituto superior de estudios psicologicos PSICOUNE, Instituto superior pedagogico publico ISPA, Instituto Stendhal, Colegio de periodistas de Arequipa, Colegio de licenciados en turismo de Arequipa, Grupo Crece, El Crepísimo, Excella by Andrea Bruno, FESUNAT, La Positiva, Promotick.

PERSPECTIVA PROCESOS

OLP2: Incrementar esfuerzos en la investigación, desarrollo y mejora continua de los servicios tecnológicos y pedagógicos ofreciendo para el 2021 más servicios y un mobiliario tecnológico renovado al 100%.

Actualmente, se tiene un grupo encargado de desarrollar propuestas de mejora para el rendimiento académico, si bien el mobiliario educativo todavía está dentro de su ciclo de vida útil la mayoría presenta fallos en el hardware motivo por lo que la iniciativa de renovar los recursos tecnológicos quedó pendiente. Por el momento la medida acatada es la utilización ocasional de los recursos tecnológicos a una o dos clases por mes, solo en el mobiliario que se encuentre funcional.

OLP1: Colaborar con la modernización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollando y poniendo en práctica metodologías educativas usando TIC's en un 20% del total de horas académicas a partir del año académico 2021.

Para el logro del objetivo 1, la iniciativa del uso de TIC's en la organización surgió desde hace dos años con la adquisición de pizarras interactivas, pero con el tiempo se fue notando que la utilización en clases solo permitía la interacción de una cierta cantidad de alumnos, motivo por el que se comenzó a utilizar la plataforma llamada "Le point du fle", plataforma con ejercicios relacionados a la lengua francesa, sin embargo el proceso era netamente dirigido por los administradores de esta página, actualmente, con el fin de alcanzar este objetivo se viene implementando una plataforma de actividades conjuntas con las editoriales de los métodos de aprendizaje y si bien han dado buenos resultados,

se desea implementar ejercicios propios durante las sesiones pedagógicas, para modernizar la metodología de enseñanza tradicional.

OLP5 Para el 2022, mejorar el modelo de negocio de la educación online y desplazar su disponibilidad para el 75% de los servicios ofrecidos (Adolescentes, niños, talleres).

Para el logro del objetivo, desde comienzos del 2016, la organización intentó lanzar la educación online a través de sesiones de videoconferencia con docentes de la organización, si bien no muchos estudiantes optaban por este tipo de modalidad, los pocos que si lo hacían reportaban problemas de conectividad y de avance, motivo por el que se planteó mejorarla. En el transcurso del 2018, se presentó una plataforma online con componentes gramaticales y ejercicios, brindando también un apoyo semanal de 45 min vía Skype con un profesor. Actualmente, si bien la plataforma consigue su objetivo, se pretende adaptar los contenidos para otro público como son: niños, adolescentes y estudiantes con objetivos específicos como especialización o lenguaje técnico profesional.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

OLP4 Incrementar en un 50% las horas de capacitación pedagógica y laboral a los colaboradores para el 2021.

Para el logro del objetivo 4, desde el ingreso de la nueva gestión directiva, se viene evaluando la necesidad de ofrecer cursos sobre desarrollo de habilidades blandas en el personal, uno de los avances para el logro del objetivo son los programas de viajes académicos a Francia que se dan usualmente entre enero y febrero de cada año, donde además de enviar alumnos, se ofrece la

oportunidad de participar a los colaboradores. Quienes recibirán una capacitación previa para el viaje, y estando allí también tendrán la oportunidad de reforzar el idioma asistiendo a clases con los alumnos o compartiendo experiencias en sociedad. De la misma manera se encuentra en proceso la implementación de actividades de confraternidad para poder reforzar los vínculos entre las áreas.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OLP6 Para el 2022 incrementar la autonomía financiera de la organización

La intención de incrementar la autonomía financiera de la organización, es un objetivo que siempre ha estado presente, si bien se recepciona un aporte de los socios, las inversiones requeridas para la mejora de los servicios, gastos administrativos, organización de eventos y otros, se gestionan con fondos propios. Actualmente, para la reducción de gastos se enfoca más productos consumibles como es el papel, para su reducción se promueve la comunicación por email, o con la utilización de papeles reciclados. Otro de los aspectos que se promueven actualmente, es el uso adecuado racional del agua así como la disposición apropiada de residuos sólidos.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La aplicación del plan estratégico como herramienta de gestión permitió plantear estrategias de desarrollo de mercado, producto y protección de la ventaja competitiva para la Alianza Francesa Arequipa, estrategias que apoyadas de un sistema de control y seguimiento como el BSC lograron la mejora en la gestión de objetivos y metas de la organización.

SEGUNDA: Se evaluó y definió la situación actual de la organización, para posteriormente permitir el planteamiento de la misión, visión y valores corporativos.

TERCERA: Se desarrolló el análisis externo de la organización, donde a través de la herramienta de análisis PESTEL se logró determinar factores relacionados con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo. Así mismo se evaluó los componentes de las fuerzas de Porter para posteriormente se evaluar los factores encontrados en ambos análisis utilizando como herramientas la matriz EFE y la matriz de perfil competitivo.

CUARTA: Se desarrolló el análisis interno de la organización, donde a través de la herramienta AMOFHIT se logró determinar fortalezas y debilidades de la organización. Posteriormente se les evaluó utilizando como herramienta la matriz EFI.

QUINTA: En la etapa de formulación, se propuso objetivos a largo plazo alineados a los intereses de la organización, se tuvo en cuenta los principios cardinales para su propuesta y de acuerdo al proceso estratégico planteado se

procedió al análisis, retención y descarte de estrategias de acuerdo a distintos procedimientos de las matrices de entrada, combinación y decisión.

SEXTA: Para la etapa de implementación estratégica, por cada objetivo a largo plazo planteado se determinaron los objetivos a corto plazo correspondientes, se les asignó recursos y se propuso políticas que fueran consideradas necesarias para la existencia de correspondencia mutua. También se evaluó la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades encontradas para finalmente presentar aspectos relevantes que sirvan de soporte a la implementación como son la atención de recursos humanos y la responsabilidad social y medio ambiental.

SEPTIMA: Se elaboró el Balance Scorecard o cuadro de mando integral, como recurso para el control y seguimiento de las estrategias planteadas, en él se plasmaron objetivos a corto plazo para el logro de los objetivos a largo plazo, así como la asignación de recursos y responsables de la ejecución.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda comenzar con la implementación del plan estratégico propuesto para la obtención de mejoras organizativas ya que contribuirá al posicionamiento de la Alianza Francesa en el futuro deseado.

SEGUNDA: Se aconseja prestar atención al comportamiento y clima organizacional ya que el recurso humano es una ventaja competitiva muy valiosa para la organización y los actuales índices de rotación de personal podrían amenazar el desempeño y prestigio global en un futuro cercano.

TERCERA: Se sugiere que tanto la visión, misión, valores corporativos y políticas puedan ser conocidas y compartidas por todos los miembros de la organización. De esta forma se podrá crear una identidad que permita un mejor desempeño laboral y todos buscarían el mismo norte.

CUARTA: Ante el cambio continuo del entorno externo e interno, se recomienda ser capaces de estar alertas al mínimo cambio que pudiera afectar a la organización de esta forma se podrá detectar, analizar y proponer un plan de contingencia adecuado como respuesta al cambio.

QUINTA: La frontera entre las ofertas locales y globales cada vez va desapareciendo, por lo que se recomienda que la formación educativa sepa adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes y nuevas tendencias de educación, de esta forma se podrá estar a la vanguardia y preparado para competir frente a organizaciones emergentes del mismo rubro.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Ansoff, I. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia en Administración*. Mexico: Trillas.

Baptista Lucio, P., & Fernandez Collado, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Bahamonde, D. M. (6 de Enero de 2017). *Tratamiento tributario de las asociaciones sin fines de lucro y las entidades de apoyo mutuo*. Obtenido de Notas tributarias - Blog tributario PUCP: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/merybahamonde/2017/01/06/tratamiento-tributario-de-las-asociaciones-sin-fines-de-lucro-y-las-entidades-de-apoyo-mutuo/>

Carreto, J. (23 de Octubre de 2012). *planeacion estrategica*. Obtenido de blogspot mexico: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>

Contreras, J. (2000). *La naturaleza de la administracion estrategica*. Mexico: Matzer.

Covey, S. (2013). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Utah: Grijalbo.

D'alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación.

David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Diario Gestión. (7 de Enero de 2019). Obtenido de Portal web diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/mercados/bvl-cierra-alza-luego-tregua-comercial-estados-unidos-china-nndc-271902?ref=nota&ft=autoload>

Drucker, P. (1996). *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.

Europeo, P. (2019). *Parlamento Europeo*. Obtenido de Fichas técnicas migración:<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/152/la-politica-de-inmigracion>

Exteriores, M. d. (2016). *Organización privada de evaluación de la política exterior peruana y de las relaciones internacionales relevantes para el Perú*. Obtenido de contexto org: https://www.contexto.org/docs/marco_politica.html

Gestión, D. (23 de 11 de 2018). ¿Qué pasa con el empleo en el Perú? *Negocios*.

García, F. (1994).

Gerry, J. K., & Scholes, R. (2001). *DIRECCION ESTRATEGICA*. Madrid: Prentice-Hall.

Indexmundi. (2017). *IndexMundi data portal*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=pe&l=es>

IPE, I. P. (2017). *Indice de competitividad Regional*.

Kaplan, R., & Johnson, H. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business.

Mcneilly, M. (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios, seis estrategias fundamentales para el hombre de negocios*. México: Oxford University Press.

Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford University Press.

Noticias, R. (1 de Mayo de 2018). *Portal RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/la-revolucion-tecnologica-en-las-aulas-una-nueva-mirada-educativa-noticia-1119678>

Pais, D. E. (6 de Marzo de 2017). *Diario El Pais web site*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/03/sentidos/1488570134_359346.html

Perú, C. d. (2014 - 2017). *Politica migratoria Perú*. Obtenido de Consulado de Perú web site: <http://www.consulado.pe/es/atenas/Paginas/Politica-Migratoria.aspx>

Serna Gomez, H. (2011). *Gerencia Estrategica*. 3R.

Smith, T. A. (2006). *La Planeacion Estrategica*.

Steiner, G. (1983). *Planeacion Estrategica*. C.E.C.S.A.

Stutely, R. (2002). *Plan de negocios: La estrategia Inteligente*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Universia. (Febrero de 2015). *Portal Universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2015/02/06/1119646/10-tendencias-educacion-siglo-xxi.html>

ANEXOS

ANEXO 1: INCORE Arequipa 2017



Índice de Competitividad Regional	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	3	6.7	3	6.7	3	6.5	3	6.4
Entorno Económico	3	4.7	3	5.0	3	4.7	3	4.9
Infraestructura	2	8.3	2	8.5	2	8.3	2	8.1
Salud	3	7.0	4	7.4	4	7.4	2	7.3
Educación	2	8.2	4	7.9	5	7.5	5	7.3
Laboral	5	5.5	5	5.9	6	5.2	4	5.9
Instituciones	7	6.4	13	5.4	14	5.7	17	4.9

Índice de Competitividad Regional en detalle

Indicador	Valor	Puesto* (de 24)	Indicador	Valor	Puesto* (de 24)
1. ENTORNO ECONÓMICO			4. EDUCACIÓN		
Producto bruto interno real (estimación de 2017)	S/. 23,655	2	Analfabetismo	4.4%	5
Producto bruto interno real per cápita (estimación de 2017)	S/. 18,378	5	Asistencia escolar inicial	91.6%	4
Stock de capital por trabajador	S/. 32,684	5	Asistencia escolar primaria y secundaria	94.0%	2
Presupuesto público per cápita	S/. 4,026	12	Población con secundaria a más	68.3%	3
Gasto por hogar mensual	S/. 1,572	7	Rendimiento en lectura*	43.4%	3
Incremento del gasto real por hogar	-1.7%	20	Rendimiento en matemáticas*	30.9%	3
Disponibilidad de servicios financieros (estimación de 2017)	1,115	1	Colegios con acceso a internet	65.3%	6
Acceso al crédito	44.1%	2	*El cambio en el puesto corresponde al segundo gasto de inversión.		
2. INFRAESTRUCTURA			5. LABORAL		
Cobertura de electricidad	97.2%	4	Nivel de ingresos por trabajo	S/. 1,512	4
Precio de la electricidad (estimación de 2017)	10	8	Brecha de género en ingresos laborales	40.5%	20
Cobertura de agua	93.4%	5	Empleo adecuado	64.2%	4
Continuidad de la provisión de agua (estimación de 2017)	23.0	3	Educación de la fuerza laboral	41.5%	3
Cobertura de desagüe	76.9%	6	Creación de empleo formal	-0.8%	19
Hogares con internet	35.2%	3	Empleo informal	67.4%	4
Hogares con al menos un celular	93.9%	2	Desempleo juvenil urbano	13.0%	17
Densidad del transporte aéreo (estimación de 2017)	1,256	3	6. INSTITUCIONES		
3. SALUD			Ejecución de la inversión pública	64.0%	16
Esperanza de vida al nacer	76.8	3	Percepción de la gestión pública	31.0%	15
Mortalidad en la niñez	15.0	2	Conflictos sociales	7	14
Desnutrición crónica	4.7%	6	Criminalidad (estimación de 2017)	11.4	21
Morbilidad	63.5%	8	Homicidios (estimación de 2017)	5.6	7
Cobertura del personal médico (estimación de 2017)	40.3	1	Presencia policial (estimación de 2017)	396	1
Cobertura hospitalaria (estimación de 2017)	1.6	18	Resolución expedientes judiciales	51.4%	4
Partos institucionales	98.4%	5			
Acceso a seguro de salud	62.8%	23			

▲ Mejora en el puesto ■ Mantiene el puesto ▼ Retrocede en el puesto
 *Mejoras en el puesto no implican incrementos en el valor, necesariamente.

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA

ANEXO 2: Inventario de decisiones – Rowe, Mason y Dickel

El inventario de decisiones se utiliza para determinar la opinión propia del ejecutivo en términos del modelo cognoscitivo-contingencia.

Cada pregunta es contestada asignando puntajes como 1, 2, 4. La valoración 8 se asigna a la respuesta más apropiada, 4 a la siguiente respuesta más apropiada, después 2, y finalmente 1 para la menos apropiada.

Cada puntaje se puede asignar solamente una vez a cada pregunta. Es decir, los cuatro números 8, 4, 2 y 1 se deben utilizar todos para cada pregunta, pero ninguno de los números deberá repetirse en la misma pregunta. Es decir, usar dos veces la valoración de 2 en una misma pregunta sería incorrecto.

Para obtener el puntaje del inventario de los estilos de decisión, se suman los totales de cada una de las cuatro columnas. La primera columna se asocia al estilo directivo, la segunda al estilo analítico, la tercera al estilo conceptual, y la cuarta al estilo comportamiento. Calcule cada uno de estos totales y súmelos. El puntaje combinado debe sumar 300 puntos.

La valoración de preferencia se basará en un rango que denote estilos “Menos Preferido”, “Puntaje Promedio”, “Dominante” y “Muy Dominante”. Los rangos y su asignación son distintos en cada estilo. A continuación se muestra el formato utilizado en la presente investigación. El rotulo superior se desarrolló acorde a la organización.

Inventario de decisiones

Marque con un (x) la Dirección en la cual labora:	D. General	Marque con un (x) el puesto que ocupa:	Director
	D. Administrativa y financiera		Coordinador o Responsable de área
	D. Pedagógica		Asistente
	D. de Comunicación y cultura		
	D. Marketing		

Cada pregunta debe ser contestada asignando un puntaje de 8, 4, 2 o 1 a las opciones, siendo 8 la respuesta más apropiada y 1 para la menos apropiada. Recuerde que cada puntaje se puede asignar solamente una vez a cada pregunta. Es decir, los cuatro números 8, 4, 2 y 1 se deben utilizar todos para cada pregunta. No existen respuestas correctas o incorrectas.

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV
1	Mi primer objetivo es	Tener una posición con estatus	Ser el mejor en mi campo	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	Sentirme seguro en mi trabajo
2	Disfruto los trabajos que	Son técnicos y bien definidos	Tienen una variedad considerable	Permiten la acción independiente	Involucran gente
3	Cuento con que la gente que trabaja para mi sea	Productiva y rápida	Altamente capaz	Comprometida y que reacciona positivamente	Receptiva a las sugerencias
4	En mi trabajo busco	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Nuevos enfoques o ideas	Un buen ambiente de trabajo
5	Me comunico lo mejor posible con otros	En directo uno a uno	Por escrito	Al tener una discusión grupal	En una reunión formal
6	En mi planteamiento enfatizo	Los problemas actuales	Alcanzar los objetivos	Metas futuras	Desarrollar la línea de carrera de las personas
7	Cuando me enfrento a un problema yo	confío en los enfoques probados	Aplico un análisis cuidadoso	Busco enfoques creativos	confío en mis sentimientos
8	Al usar la información prefiero	Hechos específicos	Datos exactos y completos	Cobertura amplia de muchas opiniones	Datos limitados que se entiendan fácilmente
9	Cuando no estoy seguro de que hacer yo:	Confío en mi intuición	Busco hechos	Busco un término medio	Espero, antes de tomar una decisión
10	Cuando sea posible yo evito	Discusiones largas	Dejar trabajo incompleto	Usar números o fórmulas	Conflictos con otras personas
11	Soy especialmente bueno en	Recordar fechas y hechos	Solucionar problemas difíciles	Ver muchas posibilidades	Interactuar con otras personas
12	Cuando el tiempo es importante, yo	Decido y actúo rápidamente	Sigo los planes y las prioridades	Me rehúso a ser presionado	Busco guía o apoyo
13	En reuniones sociales generalmente yo	Hablo con otras personas	Pienso acerca de lo que se está diciendo	Observo lo que está pasando	Escucho la conversación
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	Lugares que he visitado	Las caras de las personas	La personalidad de las personas
15	El trabajo que hago me proporciona	El poder de influir en los demás	Tareas desafiantes	El logro de mis metas personales	La aceptación del grupo
16	Trabajo bien con los que sean	Energéticos y ambiciosos	Seguros de sí mismos	De mente abierta	Cortesés y confiables
17	Cuando estoy bajo presión yo	Me pongo ansioso	Me concentro en el problema	Me frustró	Me vuelvo olvidadizo
18	Otros me consideran	Agresivo	Disciplinado	Imaginativo	Facilitador
19	Mis decisiones típicas son	Realistas y directas	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sensibles a las necesidades de los demás
20	No me gusta	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir las reglas	Ser rechazado
Totales		Directivo	Analítico	Conceptual	Comportamiento