

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL**  
**DE ADMINISTRACIÓN**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA  
COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO SUPERIOR  
LEONARDO DA VINCI EN EL DISTRITO DE TRUJILLO  
2014.”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**BR. HUSSEIN ENRIQUE BRINGAS VILLANUEVA**

**BR. PEDRO ALONZO OLAZABAL CASTAÑEDA**

**ASESOR:**

**DR. MANUEL EDUARDO VILCA TANTAPOMA**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2015**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Madre por ser el pilar más importante y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.*

*A mi Abuelo, porque es y será mi padre durante toda mi vida quien me supo dar las fuerzas necesarias para seguir adelante. A mi esposa e hijo que los amo con todo mi ser y hoy son mi motivación y empuje para lograr y llegar siempre a lo más alto.*

*Hussein.*

## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a todas las personas que tienen sueños, demostrándoles que todo se puede realizar. Porque cuando uno desea algo con mucha fe todo conspira para su realización.*

*A mi familia por ser mi pilar y apoyarme en todo momento y sobre todo a inculcarme la capacidad de la resiliencia.*

*A todos ellos muchas gracias por ser motivo de mi inspiración.*

*Pedro.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.*

*Le doy gracias a mi Madre Nancy, por los valores inculcados y el regalo más grande que me pudiste dar que es mi educación, gracias por la posibilidad.*

*A mis hermanos Richard y Yevin quienes gracias a su ejemplo de desarrollo profesional supe ir por el camino correcto.*

*A Piera, hoy mi esposa quien estuvo conmigo apoyándome día a día en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y su amor incondicional.*

*Hussein.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi familia por ser la fuente de apoyo continuo e incondicional en toda mi vida y más aún en los momentos más duros de la época universitaria.*

*Pero, en especial quiero agradecerle a mi hermosa madre Luisa que sin su ayuda se me hubiera hecho imposible finalizar mi profesión.*

*Pedro.*

*A nuestro asesor Eduardo Vilca, quien con su amplia experiencia nos compartió sus enseñanzas para ser cada día mejor.*

*Hussein y Pedro.*

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, cumplimos con presentar a vuestra consideración el presente trabajo de tesis, intitulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI EN EL DISTRITO DE TRUJILLO 2014”** como requisito para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración.

Vale la oportunidad para expresar nuestro agradecimiento a los profesores de la Escuela Académica de Administración, por las sabientes enseñanzas, orientaciones y consejos que nos brindaron en el transcurrir de los años de estudio, las cuales serán sustento para nuestra actividad profesional.

A ustedes señores Miembros del Jurado, nuestro especial reconocimiento por el dictamen al que se haga merecedor el presente trabajo.

Trujillo, febrero del 2015

---

BR. HUSSEIN E. BRINGAS VILLANUEVA  
Bachiller en Ciencias Económicas

---

BR. PEDRO A. OLAZABAL CASTAÑEDA  
Bachiller en Ciencias Económicas

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de conocer la influencia que tiene el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo.

La presente investigación tiene como problema saber ¿Qué influencia tiene el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo, 2014?, considerando como hipótesis que el Plan Estratégico influye positivamente en la mejora de la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci, distrito de Trujillo.

Se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo con dos variables, la población estuvo representada por los alumnos del instituto (1270 personas), personal administrativo (60 personas), 108 docentes, un director general y un director ejecutivo. En la muestra se consideró a 295 alumnos, 30 personas del área administrativa y 54 docentes. Se utilizó los siguientes métodos: método analítico, deductivo, inductivo y el estadístico; y por último, la recolección de datos se hizo a través de técnicas cuantitativas (encuesta), la cual se realizó a los alumnos, docentes y personal administrativo del Instituto, cada ítem con alternativas de respuesta.

Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que la elaboración y ejecución de un plan estratégico influye de manera positiva en mejorar la competitividad del Instituto, determinando por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos, también se concluyó a través de la matriz foda que el Instituto cuenta con una buena imagen dentro de su público objetivo, ya que este lo considera que si cumple con lo prometido, que es trabajar en corto tiempo. Considerado como una entidad educativa competitiva por su calidad educativa y plan estratégico.

**Palabras clave:** Plan estratégico, Competitividad.

## **ABSTRACT**

This research was developed in order to know the influence of the Strategic Plan to improve the competitiveness of the Superior Leonardo Da Vinci Institute in the district of Trujillo.

The problem of this research is to know What influence does the Strategic Plan to improve the competitiveness of the Superior Leonardo Da Vinci Institute in the district of Trujillo, 2014?, considering the hypothesis that the Strategic Plan has a positive impact on improving the competitiveness of the Institute Superior Leonardo Da Vinci, district of Trujillo.

Field research of descriptive level was performed with two variables, the population was represented by the students of the institute (1270 people), staff (60 persons), 108 teachers, a CEO and an executive director. In the sample of 295 students, 30 people in the administrative area and 54 teachers it will be considered. The following methods are used: analytical, deductive and inductive statistical method; and finally, data collection was done through quantitative techniques (survey), which students, faculty and staff of the Institute, each item with response alternatives was made.

The results were presented in statistical tables with absolute and percentage numbers, which brought different conclusions among which are: the development and implementation of a strategic plan has a positive impact on improving the competitiveness of the Institute, determining in advance what the objectives are to be achieved and what should be done to achieve them, it was also concluded through the SWOT matrix that the Institute has a good image within your target audience, since it considers that if it fulfills its promise, it is to work in short time. Considered a competitive educational institution for its educational quality and strategic plan.

Keywords: Strategic Plan, Competitiveness.



## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	17
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	20
1.3. ANTECEDENTES.....	20
1.4. HIPÓTESIS.....	21
1.5. OBJETIVOS.....	22
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	24
2.1. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1.1. PLAN ESTRATÉGICO.....	25
2.1.2. OBJETIVOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	25
2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	26
2.1.4. IMPORTANCIA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	26
2.1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
2.1.6. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.1.6.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	29
2.1.6.2. FORMULACIÓN.....	31
2.1.6.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	32
2.1.6.4. ESTRATEGIAS.....	32
2.1.7. COMPETITIVIDAD.....	33
2.1.8. COMPETITIVIDAD INTERNA Y EXTERNA.....	34

2.1.9. DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.....	34
2.1.10. VENTAJA COMPETITIVA .....	36
2.1.11. FACTORES QUE INCIDEN EN UNA ESTRUCTURA COMPETITIVA .....	36
2.1.12. ELEMENTOS CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACION.....	38
2.1.13. COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD .....	40
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.2.1. PLANEACIÓN.....	42
2.2.2. ESTRATEGIA .....	42
2.2.3. COMPETITIVIDAD .....	43
2.2.4. TIPOS DE ESTRATEGIA .....	43
2.2.5. DEFINICIÓN DE INSTITUTO.....	44
2.2.6. OBJETIVOS DE LOS INSTITUTOS.....	44
2.2.7. INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI.....	45
CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.....	47
3.1. MATERIAL. ....	48
3.1.1. POBLACIÓN .....	48
3.1.2. MUESTRA .....	48
3.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	49
3.2. PROCEDIMIENTOS .....	49
3.2.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN.....	49
3.2.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	50
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	52
4.1. RESULTADOS DE ENCUESTAS .....	53
4.2.1. ENCUESTA REALIZADA A LOS ALUMNOS DEL INSTITUTO.....	53
4.2.2. ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO.....	64
4.2.3. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO.....	75
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	86
5.1. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2018 .....	87
5.1.1. PRESENTACIÓN.....	87
5.1.2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	89
5.1.2.1. MISIÓN .....	89
5.1.2.2. VISIÓN.....	89

5.1.2.3. VALORES .....	90
5.1.3. ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO .....	90
5.1.3.1. ANALÍISIS DEL CONTEXTO EXTERNO .....	90
5.1.3.2. ANALÍISIS DEL CONTEXTO INTERNO .....	91
5.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	94
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN.....	97
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

1.1. ANÁLISIS FODA.....	30
-------------------------	----

## ÍNDICE DE CUADROS

4.1: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO DEL INSTITUTO?.....	53
4.2: ¿USTED COMO ESTUDIANTE ES ATENDIDO EN SUS DEMANDAS Y/O NECESIDADES POR EL INSTITUTO?.....	54
4.3: ¿CUANDO TIENE UN PROBLEMA EN EL INSTITUTO, SABE A QUIEN DEBE RECURRIR ENTRE LAS AUTORIDADES ACADÉMICAS?.....	55
4.4: ¿CREE USTED QUE LOS DOCENTES CON EL QUE CUENTA EL INSTITUTO, SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CAPACITADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS CURSOS?.....	56
4.5: ¿COMO CALIFICARIA USTED A LOS EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLOGICOS QUE BRINDA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES?.....	57
4.6: ¿EL PLAN DE ESTUDIOS RESPONDE A LAS NECESIDADES DEL PERFIL DE EGRESADO Y A LAS EXIGENCIAS QUE REQUIERE EL MERCADO LABORAL? .....	58
4.7: ¿EL PLAN DE ESTUDIOS INTEGRA ADECUADAMENTE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS?.....	59
4.8: ¿CONSIDERA QUE SE DEBE APLICAR ENCUESTAS A LOS ALUMNOS PARA CALIFICAR ELNIVEL DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES?.....	60
4.9: ¿LAS AULAS DE CLASES SON INSTALACIONES ADECUADAS A LOS REQUERIMIENTOSACADÉMICOS Y A LA CANTIDAD DE ESTUDIANTES?....	61
4.10: ¿LA INFORMACIÓN QUE RECIBÍÓ DEL INSTITUTO CUANDO SE	

MATRICULÓ ES VERAZ?.....	62
4.11: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE LA SOCIEDAD?.....	63
4.12: ¿CREE UD. QUE LA CANTIDAD DE PERSONALDOCENTE CON EL QUE CUENTA EL INSTITUTO,ES SUFICIENTE PARA EL NÚMERO DE ALUMNOS EXISTENTES?.....	64
4.13: ¿LA REMUNERACIÓN QUE USTED PERCIBE ¿RESPONDE AL TRABAJO REALIZADO Y A SU GRADO ACADÉMICO OBTENIDO?.....	65
4.14:¿EL INSTITUTO OFRECE INCENTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?.....	66
4.15:¿CÓMO CALIFICARÍA UD.A LOS EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE LE BRINDA EL INSTITUTO PARA REALIZAR SU TRABAJO?.....	67
4.16:¿EL INSTITUTO LE BRINDA CAPACITACIONES O ASISTENCIA A CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN PARA MEJORAR SU PERFIL PROFESIONAL?.....	68
4.17:¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO DEL INSTITUTO?.....	69
4.18: ¿CÓMO CONSIDERA UD. QUE ES LA COMUNICACIÓN DE SU ENTORNO LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO?.....	70
4.19: ¿CONOCE UD. CUÁL ES LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOSQUE TIENE LA INSTITUCIÓN?.....	71
4.20: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE SU PÚBLICO OBJETIVO?.....	72
4.21: ¿CREE UD.QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES UNA ENTIDAD EDUCATIVA COMPETITIVA?.....	73
4.22: ¿POR QUÉ CREE QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES COMPETITIVO?.....	74
4.23: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO BRINDA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A SUS CLIENTES?.....	75
4.24: LA REMUNERACIÓN QUE USTED PERCIBE ¿RESPONDE AL TRABAJO REALIZADO?.....	76
4.25: ¿EL INSTITUTO OFRECE INCENTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?.....	77
4.26: ¿CÓMO CALIFICARÍA UD. A LOS RECURSOS, EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE LE BRINDA EL INSTITUTO PARA REALIZAR SU TRABAJO? .....	78
4.27:¿EL INSTITUTO LE BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES? .....	79
4.28:¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO	

DEL INSTITUTO?.....	.80
4.29: ¿CÓMO CONSIDERA UD. QUE ES EL CLIMA LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO?.....	81
4.30: ¿CONOCE UD. CUÁL ES LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?.....	82
4.31: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE SU PÚBLICO OBJETIVO?.....	83
4.32: ¿CREE UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES UNA ENTIDAD EDUCATIVA COMPETITIVA?.....	84
4.33: ¿POR QUÉ CREE QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES COMPETITIVO?.....	85
5.1: FACTORES DEL MACRO-ENTORNO (PEST).....	91
5.2: MATRIZ MEFI.....	92
5.3: MATRIZ FODA.....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

4.1: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO DEL INSTITUTO? .....	53
4.2: ¿USTED COMO ESTUDIANTE ES ATENDIDO EN SUS DEMANDAS Y/O NECESIDADES, POR EL INSTITUTO?.....	54
4.3: ¿CUANDO TIENE UN PROBLEMA EN EL INSTITUTO, SABE A QUIEN DEBE RECURRIR ENTRE LAS AUTORIDADES ACADÉMICAS?.....	55
4.4: ¿CREE USTED QUE LOS DOCENTES CON EL QUE CUENTA EL INSTITUTO, SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CAPACITADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS CURSOS?.....	56
4.5: ¿COMO CALIFICARIA USTED A LOS EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLOGICOS QUE BRINDA EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LAS CLASES?.....	57
4.6: ¿EL PLAN DE ESTUDIOS RESPONDE A LAS NECESIDADES DEL PERFIL DE EGRESADO Y A LAS EXIGENCIAS QUE REQUIERE EL MERCADO LABORAL? .....	58
4.7: ¿EL PLAN DE ESTUDIOS INTEGRA ADECUADAMENTE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS?.....	59
4.8: ¿CONSIDERA QUE SE DEBE APLICAR ENCUESTAS A LOS ALUMNOS PARA CALIFICAR EL NIVEL DE ENSEÑANZA DE LOS DOCENTES?.....	60
4.9: ¿LAS AULAS DE CLASES SON INSTALACIONES ADECUADAS A LOS REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS Y A LA CANTIDAD DE ESTUDIANTES?....	61

4.10: ¿LA INFORMACIÓN QUE RECIBÍ DEL INSTITUTO CUANDO SE MATRICULÓ ES VERAZ?.....	62
4.11: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE LA SOCIEDAD?.....	63
4.12: ¿CREE UD. QUE LA CANTIDAD DE PERSONAL DOCENTE CON EL QUE CUENTA EL INSTITUTO,ES SUFICIENTE PARA EL NÚMERO DE ALUMNOS EXISTENTES?.....	64
4.13: LA REMUNERACIÓN QUE USTED PERCIBE ¿RESPONDE AL TRABAJO REALIZADO Y A SU GRADO ACADÉMICO OBTENIDO?.....	65
4.14: ¿EL INSTITUTO OFRECE INCENTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?.....	66
4.15: ¿CÓMO CALIFICARÍA UD. A LOS EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE LE BRINDA EL INSTITUTO PARA REALIZARSU TRABAJO?.....	67
4.16: ¿EL INSTITUTO LE BRINDA CAPACITACIONES O ASISTENCIA A CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN PARA MEJORAR SU PERFIL PROFESIONAL?.....	68
4.17: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO DEL INSTITUTO?.....	69
4.18: ¿CÓMO CONSIDERA UD. QUE ES LA COMUNICACIÓN DE SU ENTORNO LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO?.....	70
4.19: ¿CONOCE UD. CUÁL ES LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?.....	71
4.20: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE SU PÚBLICO OBJETIVO?.....	72
4.21: ¿CREE UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES UNA ENTIDAD EDUCATIVA COMPETITIVA?.....	73
4.22: ¿POR QUÉ CREE QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES COMPETITIVO?.....	74
4.23: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO BRINDA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A SUS CLIENTES?.....	75
4.24: LA REMUNERACIÓN QUE USTED PERCIBE ¿RESPONDE AL TRABAJO REALIZADO?.....	76
4.25: ¿EL INSTITUTO OFRECE INCENTIVOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?.....	77
4.26: ¿CÓMO CALIFICARÍA UD. A LOS RECURSOS, EQUIPOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE LE BRINDA EL INSTITUTO PARA REALIZAR SU TRABAJO? .....	78
4.27:¿EL INSTITUTO LE BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES? .....	79

4.28: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO DENTRO DEL INSTITUTO?.....	80
4.29: ¿CÓMO CONSIDERA UD. QUE ES EL CLIMA LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO?.....	81
4.30: ¿CONOCE UD. CUÁL ES LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?.....	82
4.31: ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI, TIENE UNA BUENA IMAGEN DENTRO DE SU PÚBLICO OBJETIVO?.....	83
4.32: ¿CREE UD. QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES UNA ENTIDAD EDUCATIVA COMPETITIVA?.....	84
4.33: ¿POR QUÉ CREE QUE EL INSTITUTO SUPERIOR LEONARDO DA VINCI ES COMPETITIVO?.....	85

---

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

---



## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

La educación superior no es obligatoria en el Perú, es más bien una opción de educación adicional para quienes han completado la educación básica en el nivel de secundaria y desean continuar estudios profesionales, artísticos o técnicos, ya sea en un Instituto o en una universidad.

En la actualidad hay una fuerte demanda laboral para estudiantes de carreras técnicas, muchas de las cuales se imparten en Institutos, según lo señala León María Isabel (2014), Presidenta de la Asociación de Institutos Superiores Tecnológicos y Escuelas Superiores del Perú (Asiste Perú). A lo que también acota que “Hay que entender que no es indispensable que los jóvenes vayan a la universidad para tener una vida profesional exitosa. También hay Institutos que ofrecen carreras que el mercado laboral requiere”.

Por ello, los Institutos tienen un gran compromiso con la sociedad y un gran reto en un entorno que evidencia una serie de cambios constantes a un ritmo vertiginoso, en la que es necesario tener, además de gran capacidad de adaptación, una visión de mediano plazo del lugar en el que entienden deben estar posicionados para continuar cumpliendo cabalmente con sus objetivos asignados, ser más competitivos y dando respuesta apropiada a los desafíos por venir. Entendiendo por

competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La educación es un servicio muy importante para el futuro de un país en esta era del conocimiento. Sin embargo, quienes van a utilizar dicho servicio generalmente no tienen una manera de juzgar su calidad antes de haber experimentado el servicio. En ese sentido, los Institutos deben contar con una herramienta administrativa que les permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos y, considerando a la competitividad como un estilo de vida, un camino de generación y disfrute del bienestar.

Una de esas herramientas es el Plan Estratégico que es la brújula que les indicará el camino hacia la consecución de sus objetivos como organismo comprometido con la excelencia: una organización administrada bajo un Plan Estratégico gestiona el cambio a través de una agenda coherente de acciones para alcanzar ese futuro. Las estrategias forman parte del planeamiento estratégico, pues sin planeamiento y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos y quizás, hasta innecesarios, dilapidando recursos y

tiempo, y demorando en forma consecuyente el logro de los objetivos que se pueden plantear.

La premisa fundamental de un Plan Estratégico consiste en el hecho de que la organización debe tratar de llevar a cabo estrategias dirigidas a maximizar los beneficios de las fortalezas internas de la empresa, así como las oportunidades externas, a objeto de contrarrestar sus debilidades y amenazas para llegar a ser más competitivos. La planificación estratégica se convierte en la herramienta de la gerencia moderna con altísima utilidad, en un elemento de apoyo al proceso de toma de decisiones en todas las áreas y niveles de la organización, contribuyendo a redefinir constantemente los objetivos institucionales y la misión de la empresa.

A nivel de Institutos, el concepto de competitividad o el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico, etc. En este sentido el Instituto Superior Leonardo Da Vinci desarrolla sus actividades en un entorno competitivo.

La presente investigación tiene como objeto de estudio al Instituto Superior Leonardo Da Vinci que tiene como objetivo brindar a miles de jóvenes las herramientas de formación superior necesarias para trabajar y progresar en corto tiempo, lo cual lo viene haciendo desde hace más

de 25 años, convirtiendo a sus alumnos en Héroes de Progreso para alcanzar el éxito. Es por medio de esta empresa que veremos cuál será la influencia que tiene un Plan Estratégico en su competitividad.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:**

¿Qué influencia tiene el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo, 2014?

## **1.3 ANTECEDENTES:**

Dentro de los antecedentes de estudios realizados en relación al Plan Estratégico y la Competitividad encontramos lo siguiente:

Según Saldaña (2006), en su tesis: Plan Estratégico en un Centro Educativo Público, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, llegó a la siguiente conclusión: El Plan Estratégico institucional es una herramienta útil, necesaria e indispensable para lograr competitividad en el sector, asimismo como conocer las variantes en el mercado que se presenta, realizando los ajustes correspondientes y así estar preparados para el cambio.

Para Chávez (2008), en su tesis: Plan Estratégico de una Institución Financiera, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, llegó a la siguiente conclusión: La planificación estratégica constituye una herramienta eficaz en la dirección de empresas que quieren lograr el éxito económico y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Castillo (2012), en su tesis: Planeamiento Estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurante turístico Molino Viejo de la ciudad de Huamachuco, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, concluye que: En un entorno empresarial altamente competitivo, el plan constituye una herramienta necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo en la empresa a partir de una clara definición de su filosofía empresarial.

Rodas (2006), en su tesis: Competitividad de la Cadena Productiva del maíz en la parte baja del Valle de Jequetepeque, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, llegó a la siguiente conclusión: La construcción de la competitividad implica la existencia de comunicación entre los actores de la cadena productiva. La confianza se adquiere en base a la confianza recíproca y habilidades individuales e institucionales para cooperar.

#### **1.4 HIPÓTESIS:**

El Plan Estratégico influye positivamente en la mejora de la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci, distrito de Trujillo.

#### **1.5 OBJETIVOS:**

➤ **Objetivo general**

- Determinar si el Plan Estratégico tiene una influencia importante en la mejora de la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo 2014.

➤ **Objetivos específicos**

- Proporcionar información sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Instituto.
- Proponer un Plan Estratégico que les permita ser más competitivos en el mercado educativo del distrito de Trujillo.
- Mejorar la competitividad en todos los aspectos atención y servicio entre otros a través de la aplicación de las estrategias a las diferentes áreas.
- Resaltar el papel que cumple el Plan Estratégico en un entorno globalizado, en el cual nos encontramos, ya que nos permite potencializar la competitividad del Instituto.

## **1.6 JUSTIFICACION:**

Conocer la influencia que tiene el Plan Estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo, es de vital importancia ya que el planeamiento estratégico es una herramienta administrativa con la que toda empresa debe contar si quiere sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado como el nuestro, conocer su entorno externo e interno para elaborar

planes de acción orientados al logro de los objetivos y alcanzar la competitividad en el mercado.

Los cambios que exigen los actuales mercados son rápidos y si los dirigentes de las empresas no toman decisiones ágiles y oportunas llevando a cabo una planificación estratégica adecuada algunas de ellas serán superadas, mientras que otras tendrán que desaparecer del mercado, por lo tanto, es necesario proponer un plan estratégico de mercado que satisfaga las necesidades de sobre-vivencia y seguridad en las empresas.

La investigación se llevó a cabo con el propósito de que la Gerencia cuente con información importante y le permita tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, dichas decisiones le permitirá al Instituto mantenerse en la posición de liderazgo y satisfacer las necesidades educativas que la sociedad demanda.

---

## **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

---



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. Plan estratégico**

Entendemos por Plan Estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Dess y Lumpkin, 2003).

Sallenave (1991), afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

#### **2.1.2. Objetivos de los planes estratégicos**

- a) Cambio de la dirección de la empresa.
- b) Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- c) Eliminar personal ineficiente entre las divisiones de la empresa.
- d) Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- e) Concentrar los recursos en asuntos importantes.
- f) Orientar hacia el desarrollo de nuevos productos.

- g) Desarrollo de una mejor información para la toma de decisiones.
- h) Desarrollar un sistema de referencia para presupuestos.
- i) Desarrollo de análisis FODA. (Mercado, 2000).

### **2.1.3. Características de los planes estratégicos**

Las características de este tipo de planes son, entre otros, los siguientes. (Mercado, 2000).

- a) Originalidad: en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- b) Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- c) Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- d) Se maneja información fundamentalmente externa.
- e) Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes.
- f) Normalmente cubre amplios periodos.

### **2.1.4. Importancia de los planes estratégicos**

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que los planes estratégicos observan la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo relacionado con una decisión real o intencionada que tomara el director. La planeación estrategia también observa las posibles alternativas y

estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática para explotar las oportunidades y evitar los peligros que surjan en el futuro. (Goodstein y Nolan, 1998).

#### **2.1.5. Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica**

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
2. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
3. Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

4. Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
5. Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

Si bien la planificación es una función fundamental de la administración, presenta desventajas o limitaciones en su uso, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

1. Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.
2. La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un

gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.

3. La planificación puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.
4. Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes. (Villagra, 1998).

#### **2.1.6. Etapas de la planeación estratégica**

El proceso para llevar a cabo la Planeación Estratégica, consta de pasos esenciales los cuales están representados por el análisis de la situación actual, la formulación, el establecimiento de los objetivos y el diseño de estrategias adecuadas. (Stanton, Etzel y Walker, 2000).

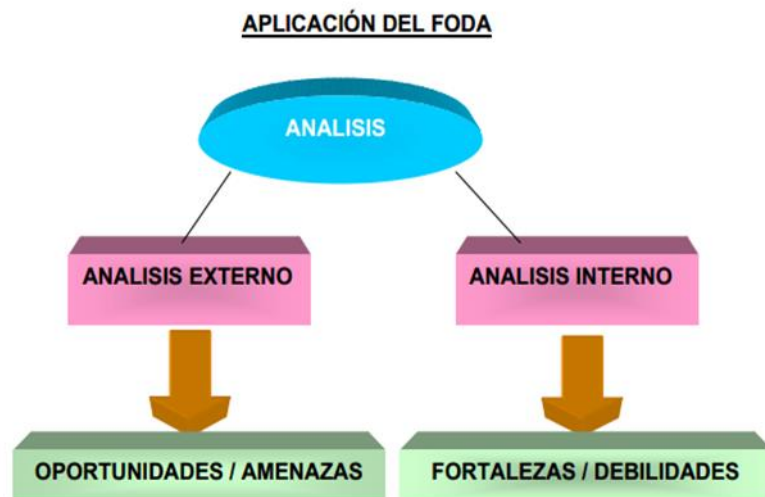
##### **2.1.6.1 Análisis de la situación actual**

Esta etapa es fundamental para el desarrollo de una planeación estratégica, ya que dentro de esta, influye muchos factores, tanto los que están dentro de ella como los que están fuera. Como análisis de la situación, entendemos como reunir y estudiar la información relativa, a uno o más aspectos específicos de la empresa. El

análisis de la situación actual es de vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica, ya que al no realizar un análisis objetivo se puede caer en errores que conlleven a obtener resultados frustrantes, costosos y no deseados.

Para poder hacer un análisis de la situación actual, es conveniente realizar un análisis foda, el cual representa el desarrollo de un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa puede poseer en un periodo de tiempo determinado, en relación con lo que esta desea lograr.

Figura N°1.1: **Análisis FODA**



FUENTE: Fundamentos de Marketing Stanton- Etzel - Walker. 2000.

### a) Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

#### **b) Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc. (Fred, 2003).

#### **2.1.6.2 Formulación**

Debido a que la Planeación Estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la

práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Dentro del marco de referencia de la empresa está definido por la misión (mi razón de ser), es la actividad certera porque esta tiene un puerto hacia dónde dirigirse, es como un barco que navega y conoce su destino., la visión (cómo me veo en el futuro cercano) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa).

#### **2.1.6.3 Establecimiento de objetivos**

El establecimiento de los objetivos es de suma importancia, ya que estos fortalecen el campo de acción de una empresa, es necesario que se especifique en forma clara los deseos y resultados que se desean alcanzar.

#### **2.1.6.4 Estrategias**

La selección de estrategias sirve para fortalecer el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan. Es importante que las estrategias se acompañen de sus respectivas acciones para que sean efectivas y viables en el cumplimiento de los objetivos, el éxito o el fracaso de un plan estratégico depende del diseño y una adecuada aplicación de estas estrategias.



Además de las etapas ya mencionadas se encuentra la etapa de evaluación y control que retroalimenta el proceso constantemente.

### 3.1.2 **Competitividad**

Es la capacidad de crear valor para satisfacer las necesidades de un cada vez más elevado número de clientes exigentes e informados que están deseosos de pagar mayores y mejores precios por el valor agregado de los bienes o servicios que reciben.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos que cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Porter, 2009).

Según Pérez (2008), la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

### **2.1.8. Competitividad interna y externa**

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente. Pérez (2008).

### **2.1.9. Determinantes de la competitividad**

De acuerdo con Porter (1991), cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los

oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

#### **2.1.10. Ventaja competitiva**

Son las características o atributos que posee un producto, marca o una empresa y que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden

ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o las modalidades de producción, de distribución o de ventas propias del producto de la empresa. (Porter, 2009).

#### **2.1.11. Factores que inciden en una estructura competitiva**

- Globalización de la economía
- Avances tecnológicos
- Desarrollo de las comunicaciones
- Nivel de demanda de productos de alta calidad

Adicionalmente:

Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.

La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta performance y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.

Enfocándonos dentro de la organización y sus empleados, también podemos apreciar el aumento de la población técnica y/o profesionalmente calificada, unido a lo anterior, genera un clima social más competitivo. Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta. (Claro que esto no se da para todos los puestos, pero con el aumento de las comunicaciones, migraciones y teletrabajo, veremos cómo los

puestos son ocupados cada vez más, en una sola empresa, por ejecutivos de cualquier parte del planeta). (Márquez, 2002).

#### **2.1.12. Elementos claves para la competitividad en la organización**

Según Márquez (2002), el desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas
- Cambio e Innovación
- Proactividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento – acción
- Valores compartidos
- Comunicación abierta y fluida
- Intercambio de información

- Visión global
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros. Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal –inducción, capacitación– socialización informal, anécdotas,

rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos.

### **2.1.13 Como estimular la competitividad**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.



- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios ( Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc. , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos. (Romero, 2008).

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Planeación**

Chiavenato (2006), plantea que, la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los

objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

### **2.2.2 Estrategia**

La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. (Thompson y Strickland, 2003).

Estrategia es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 1994).

### **2.2.3 Competitividad**

Capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos.

Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital invertido, incrementando de esta manera su valor. (Avalos, 2009).

#### **2.2.4 Tipos de estrategia**

Las cinco estrategias propuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

1. Estrategia proyectada: Proviene del desarrollo de planes para su futuro.
2. Estrategia realizada: Las que se determinan por patrones a partir de su pasado.
3. Estrategia premeditada: Son intenciones que se realizan por completo.
4. Estrategia no realizadas: Aquellas intenciones que no se concretan.
5. Estrategia emergente: Aquellas en las cuales de un modelo realizado no fue pretendido expresamente.

#### **2.2.5 Definición de Instituto**

Los Institutos y escuelas de educación superior, en adelante Institutos y Escuelas, forman de manera integral profesionales especializados, profesionales técnicos y técnicos en todos los campos del saber; el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología. Producen conocimiento, investigan y desarrollan la creatividad y la innovación. (Ley N° 29394, art. 3).

### **2.2.6 Objetivos de los Institutos**

La educación que se imparte en los Institutos y escuelas tiene los siguientes objetivos.(Ley N° 29394).

- a) Articular los estudios para facilitar el ascenso de sus educandos hasta los más altos niveles de competencia y formación en la etapa de educación superior.
- b) Formar profesionales calificados y técnicos de acuerdo con las necesidades del mercado laboral para el desarrollo del país, de la región y la provincia.
- c) Realizar actividades de extensión educativa orientada a vincular el trabajo académico con las necesidades de los sectores económicos, sociales y laborales que los requieran.
- d) Desarrollar en los estudiantes competencias profesionales para desempeñarse con eficiencia y ética en el mercado laboral.
- e) Fomentar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevos conocimientos que aseguren mejorar un bien o un servicio, los procesos, los elementos y sus relaciones en una realidad concreta, y la capacidad del ser humano de plantear alternativas novedosas de solución a un problema.
- f) Fomentar una cultura productiva, visión empresarial y capacidad emprendedora para el trabajo.

### **2.2.7 Instituto Superior Leonardo Da Vinci**

El Grupo Educativo Leonardo Da Vinci fue fundado en 1992 por el Dr. Alberto Escudero, con el objetivo de brindar a miles de jóvenes peruanos las herramientas de formación superior necesarias para trabajar y progresar en corto tiempo. Desde hace más de 20 años forman Héroes de Progreso potenciando al máximo el poder de sus alumnos para alcanzar el éxito.

✓ **Misión**

Formar profesionales técnicos, con calidad y exigencia académica, que trabajen y progresen en corto tiempo. Verdaderos Héroes del Progreso de su comunidad y el país.

✓ **Visión**

Ser el Instituto líder del Perú en la formación de profesionales técnicos que trabajan y progresan en corto tiempo, reconocido por el liderazgo, competitividad y calidad profesional de sus egresados y por su valioso aporte al desarrollo sostenible del país.

✓ **Valores**

- Espíritu progresista.
- Amor por el trabajo.
- Eficiencia y productividad.
- Comportamiento ético.
- Responsabilidad social.

- Compromiso con el país.
- Liderazgo y trabajo en equipo.

---

**CAPÍTULO III**  
**MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

---

## CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

### 3.1. MATERIAL

#### 3.1.1 Población

- La población estuvo representada por los alumnos que adquieren el servicio de enseñanza los cuales corresponden a 1270 clientes, según registro técnico del mismo Instituto.
- El personal del Instituto es de: 60 personal administrativo en diversos puestos, 108 docentes, un director general y un director ejecutivo, según la Oficina de Personal del Instituto.

#### 3.1.3 Muestra

- **Muestra de alumnos:**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 1270}{(1 - (1270 - 1) \cdot (0.05)^2) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$
$$n = \quad \mathbf{295 \text{ alumnos.}}$$

Dónde:

$$N = 1270$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$



- **Muestra de personal:**

Por tratarse de un muestreo no probabilístico se ha considerado una muestra de 84 trabajadores, de la siguiente manera:

ÁREAS	ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
MUESTRA	30	54

### 3.1.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

➤ **Técnicas:**

- **Encuesta**

Se llevó a cabo una encuesta aplicada para los alumnos, docentes y personal administrativo de la empresa, para poder recabar información primaria de la empresa.

➤ **Instrumento**

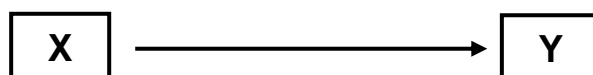
- **Cuestionario**

El instrumento utilizado para aplicar la encuesta fue el cuestionario.

## 3.2. PROCEDIMIENTOS

### 3.2.1 Diseño de contrastación

Diseño descriptivo con dos variables



Dónde:

- X Plan Estratégico.
- Y Competitividad.

El presente estudio, de acuerdo al tipo de investigación, por su finalidad es aplicada, por su diseño es descriptiva.

### 3.2.2 Procesamiento y análisis de datos.

- Para el procesamiento de datos de la presente investigación se aplicó un sistema electrónico de cómputo: Microsoft Excel.
- Las tabulaciones se presentan en cuadros de doble entrada y se emplean algunos gráficos de barras y circulares para medir la frecuencia y proporcionalidad en cuanto a las respuestas.

Para el análisis de los datos obtenidos también se emplearon:

- **Tablas de frecuencias:** Es una ordenación en forma de tabla de los datos estadísticos, asignando a cada dato su frecuencia correspondiente.
- **Gráficos:** Son representaciones visuales que emplean símbolos, barras, polígonos y sectores, de los datos contenidos en tablas de frecuencias.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa.</li> <li>• Organización y desarrollo de recursos humanos.</li> <li>• Tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de estrategias gerenciales.</li> <li>• Implementación de capacitaciones y especializaciones.</li> <li>• Establecimiento de funciones y objetivos.</li> <li>• Implementación de estrategias y acciones organizacionales.</li> <li>• Establecimiento de sistemas y equipos de soporte para el desarrollo de las funciones organizacionales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conoce Ud. cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que tiene la institución?</li> <li>2. ¿El Instituto le brinda capacitaciones o asistencia a cursos de especialización para mejorar su perfil profesional?</li> <li>3. ¿Cómo considera Ud. que es la comunicación de su entorno laboral dentro del Instituto?</li> <li>4. ¿Cuándo tiene un problema en el Instituto, sabe a quién debe de recurrir entre las autoridades académicas?</li> <li>5. ¿Cree usted que los docentes con el que cuenta el Instituto, se encuentran debidamente capacitados para el desarrollo de sus cursos?</li> <li>6. ¿El Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral?</li> <li>7. ¿Cómo calificaría Ud. a los equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo?</li> </ol>	Cuestionario
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación.</li> <li>• La calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en los servicios ofrecidos de acuerdo a las demandas del mercado.</li> <li>• Mejoras continuas en todos los proceso de la organización.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?</li> <li>9. ¿Considera Ud. que el instituto brinda una atención de calidad a sus clientes?</li> <li>10. ¿El Instituto le brinda capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?</li> </ol>	Cuestionario

---

---

## **CAPÍTULO IV:**

## **RESULTADOS**

---

---

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS

#### 4.1.1 Encuesta realizada a los alumnos del Instituto.

**Cuadro N° 4.1**

¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	260	88
b	No	0	0
c	Poco	35	12
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.1**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** del total de encuestados el 88% de alumnos indica que si se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto.

**Cuadro N° 4.2**

¿Usted como estudiante es atendido en sus demandas y/o necesidades, por el Instituto?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	213	72
b	No	0	0
c	A veces	82	28
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.2**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 72 % de los encuestados indica que si es atendido en sus demandas y/o necesidades por el Instituto.

**Cuadro N° 4.3**

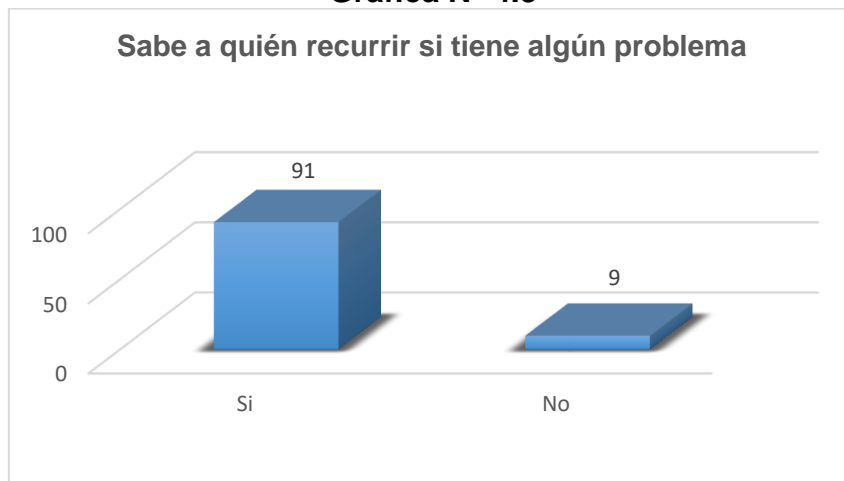
¿Cuándo tiene un problema en el Instituto, sabe a quién debe de recurrir entre las autoridades académicas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	267	91
b	No	28	9
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.3**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 91% de alumnos encuestados indica que si sabe a quien recurrir si tiene algún problema.

**Cuadro N° 4.4**

¿Cree usted que los docentes con el que cuenta el Instituto, se encuentran debidamente capacitados para el desarrollo de sus cursos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	213	72
b	No	0	0
c	Un poco	82	28
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.4**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 72% consideran que los docentes del Instituto si se encuentran debidamente capacitados para el desarrollo de sus cursos.



### Cuadro N° 4.5

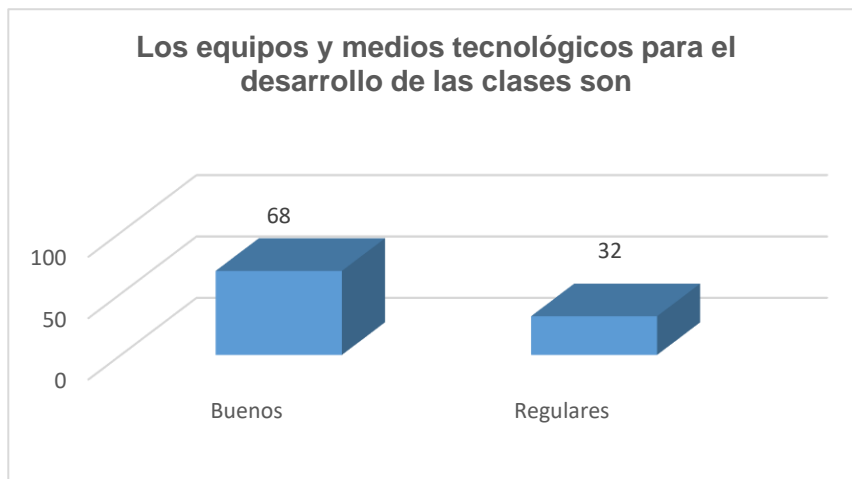
¿Cómo calificaría usted a los equipos y medios tecnológicos que brinda el Instituto para el desarrollo de las clases?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Buenos	202	68
b	Regulares	93	32
c	Malos	0	0
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

### Gráfica N° 4.5



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 68% de los encuestados manifiesta que los equipos y medios tecnológicos si son buenos para el desarrollo de las clases.

**Cuadro N° 4.6**

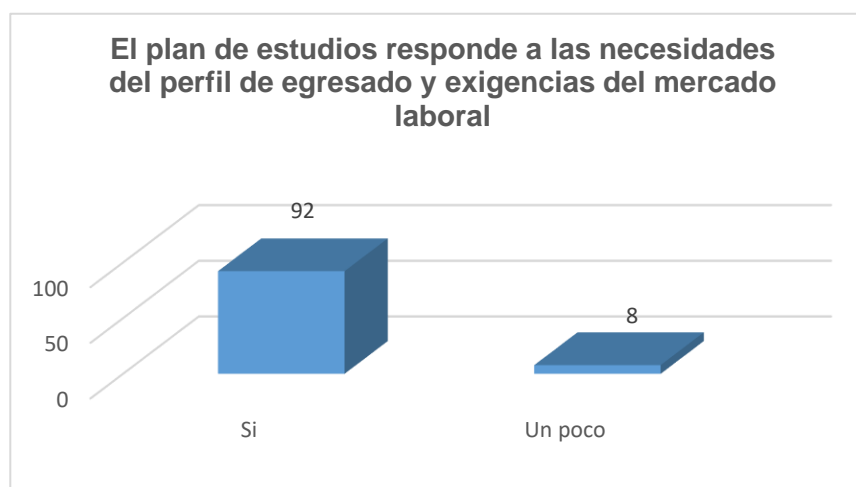
¿El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egresado y a las exigencias que requiere el mercado laboral?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	272	92
b	No	0	0
c	Un poco	23	8
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.6**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 92 % de los alumnos indican que el plan de estudios si responde a las necesidades del perfil de egresado y a las exigencias que requiere el mercado laboral.

**Cuadro N° 4.7**

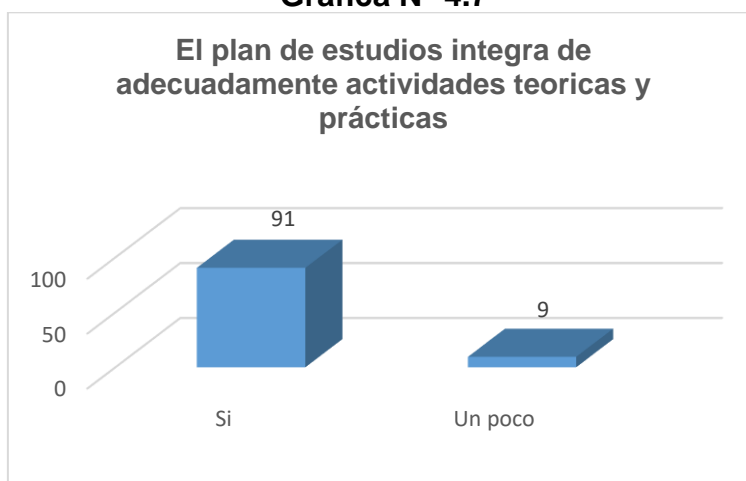
¿El plan de estudios integra adecuadamente actividades teóricas y prácticas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	267	91
b	No	0	0
c	Un poco	28	9
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.7**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 91% de los encuestados manifiesta que el plan de estudios si integra adecuadamente las actividades teóricas y prácticas.

### Cuadro N° 4.8

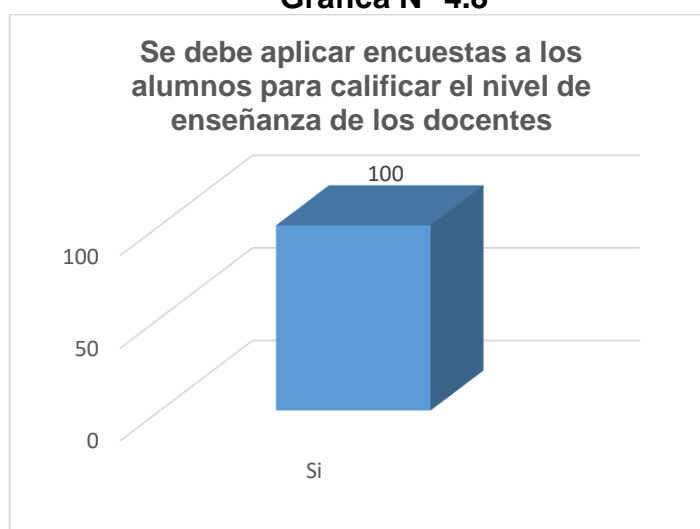
¿Considera que se debe aplicar encuestas a los alumnos para calificar el nivel de enseñanza de los docentes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	295	100
b	No	0	0
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

### Gráfica N° 4.8



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el total de encuestados indicó que sí se debe aplicar encuestas a los alumnos acerca del nivel de enseñanza de los docentes.

**Cuadro N° 4.9**

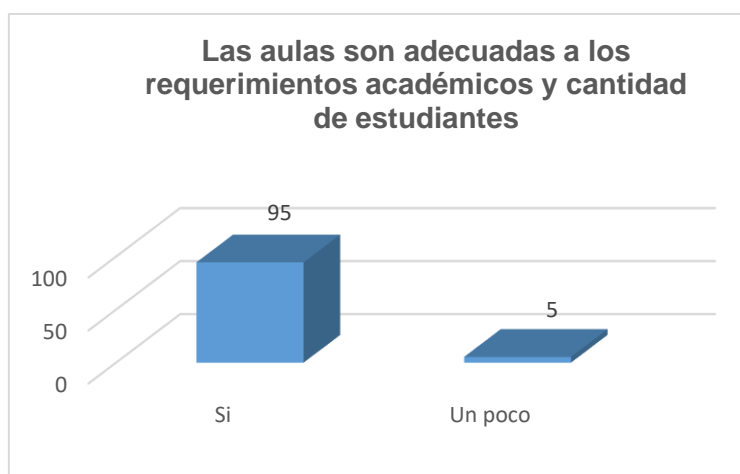
¿Las aulas de clases son instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de estudiantes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	279	95
b	No	0	0
c	Un poco	16	5
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.9**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 95 % indicó que las aulas si son adecuadas.

**Cuadro N° 4.10**

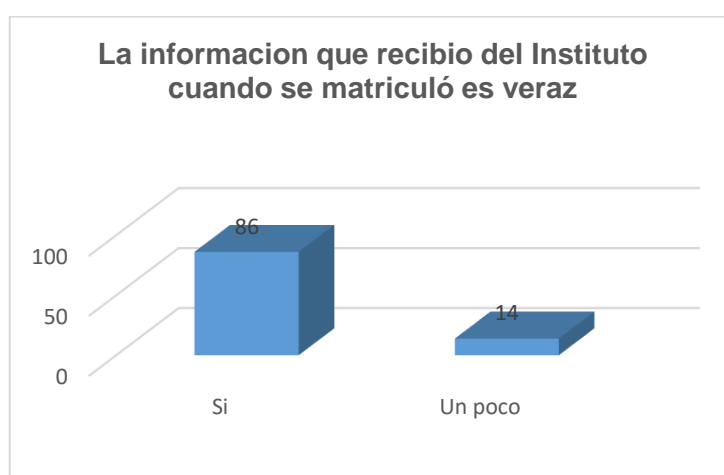
¿La información que recibió del Instituto cuando se matriculó es veraz?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	254	86
b	No	0	0
c	Un poco	41	14
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.10**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 86% de los encuestados manifestó que la información que recibieron cuando se matricularon si es veraz.

**Cuadro N° 4.11**

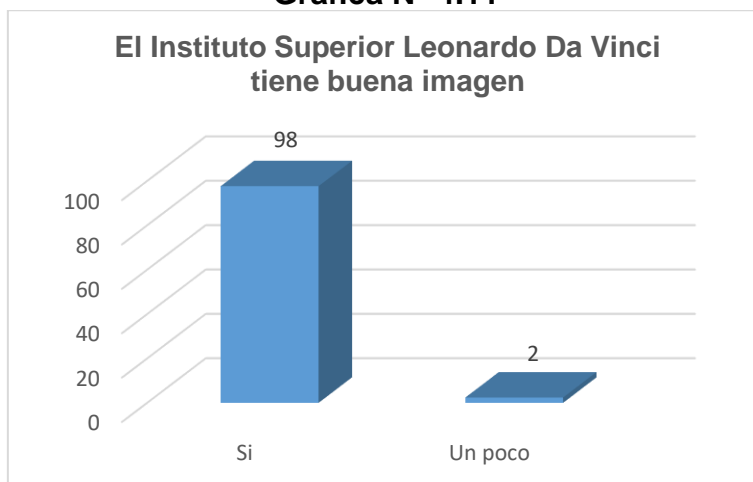
¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de la sociedad?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	288	98
b	No	0	0
c	Un poco	7	2
TOTAL		295	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.11**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** y un 98% de alumnos indica que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, si tiene una buena imagen dentro de la sociedad.

#### 4.1.2 Encuesta realizada a los docentes del Instituto Superior Leonardo Da Vinci.

**Cuadro N° 4.12**

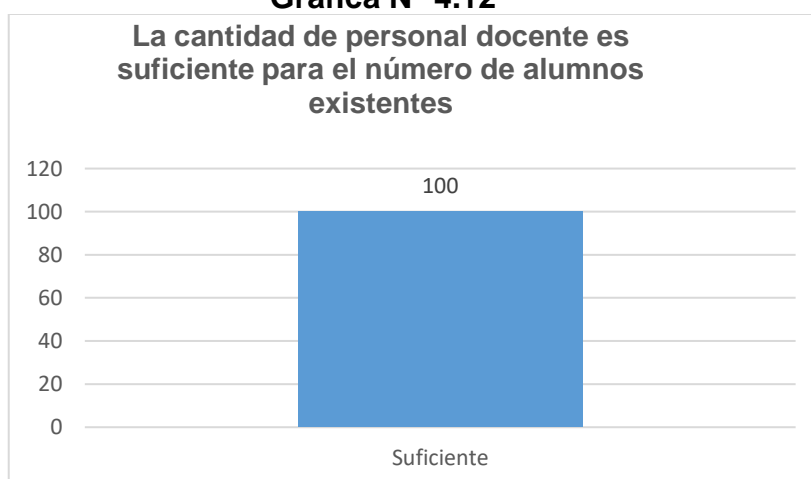
¿Cree Ud. que la cantidad de personal docente con el que cuenta el Instituto, es suficiente para el número de alumnos existentes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Suficiente	54	100
b	Regular	0	0
c	Insuficiente	0	0
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.12**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 100% manifestó que la cantidad de personal docente si es suficiente para el número de alumnos existentes.

**Cuadro N° 4.13**



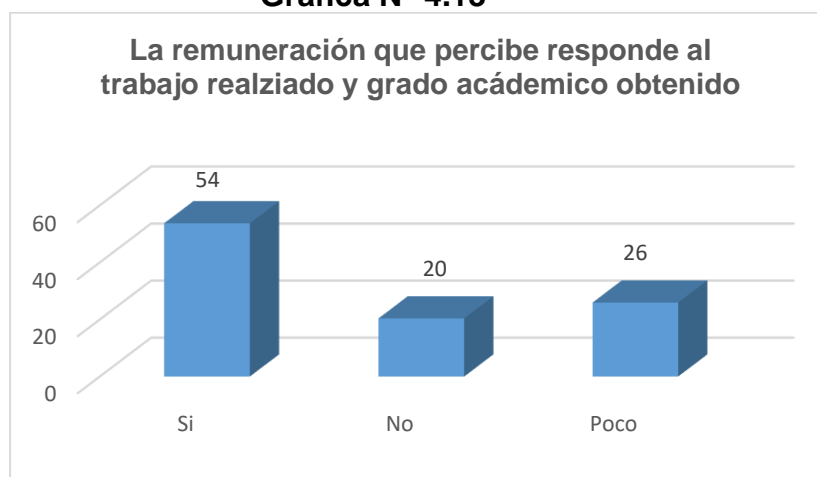
La remuneración que usted percibe ¿responde al trabajo realizado y a su grado académico obtenido?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	29	54
b	No	11	20
c	Poco	14	26
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.13**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 54% indica que si responde al trabajo realizado y un 26% indica que poco.

**Cuadro N° 4.14**

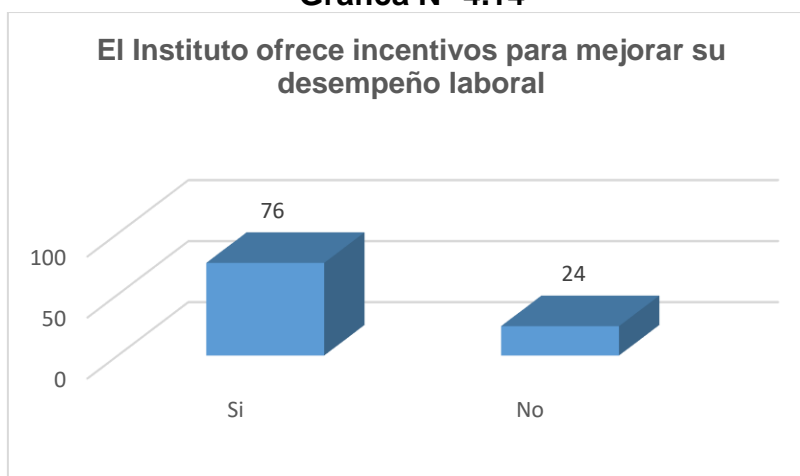
¿El Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	41	76
b	No	13	24
c	A veces	0	0
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.14**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 76% de docentes manifiesta que el Instituto si ofrece incentivos para mejorar su desempeño.

**Cuadro N° 4.15**

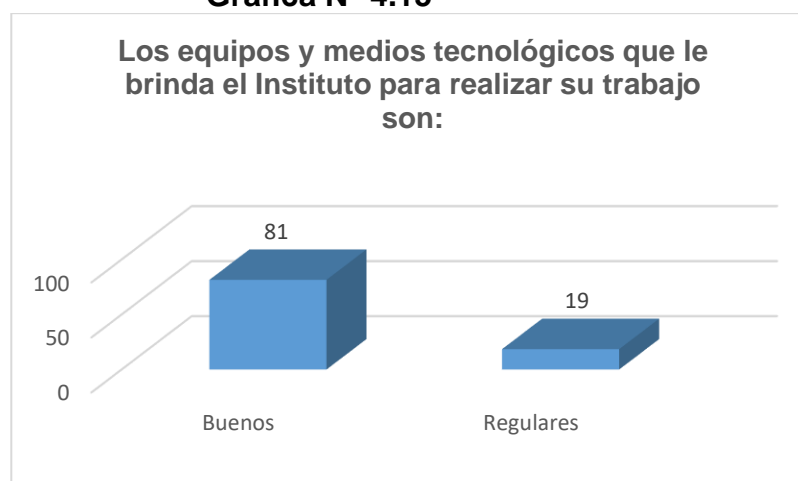
¿Cómo calificaría Ud. a los equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Buenos	44	81
b	Regulares	10	19
c	Malos	0	0
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.15**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 81% indica que son buenos mientras que un 19% indica que no.

**Cuadro N° 4.16**

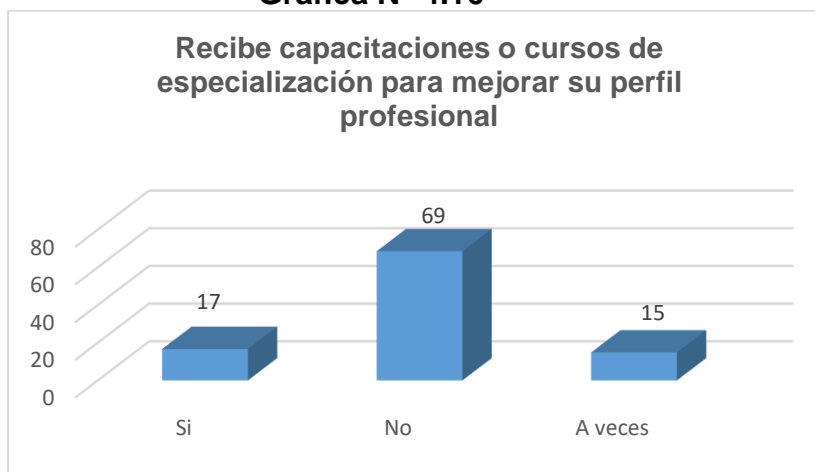
¿El Instituto le brinda capacitaciones o asistencia a cursos de especialización para mejorar su perfil profesional?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	9	17
b	No	37	69
c	A veces	8	15
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.16**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 69% indica que no recibe capacitaciones o especializaciones para mejorar su perfil profesional.

**Cuadro N° 4.17**

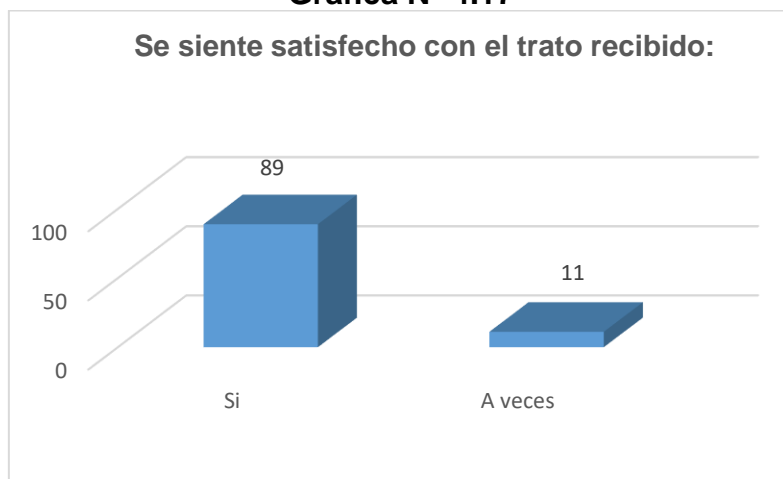
¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	48	89
b	No	0	0
c	A veces	6	11
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.17**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 89% de los encuestados indica que si se siente satisfecho con el trato recibido dentro del insituto.

**Cuadro N° 4.18**

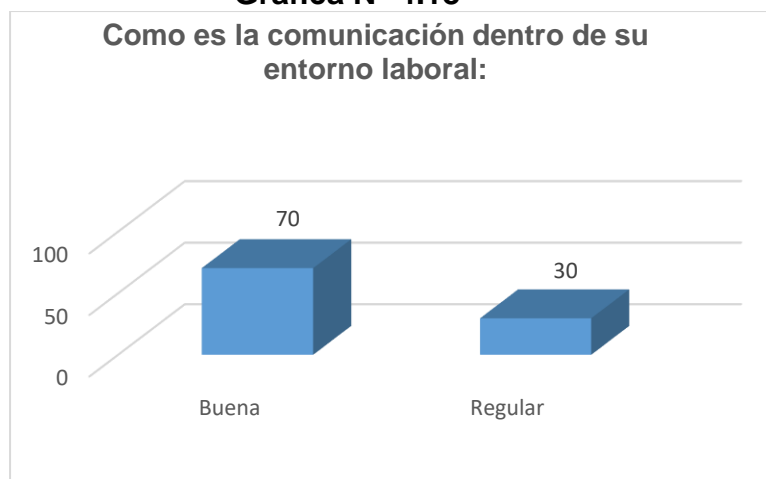
¿Cómo considera Ud. que es la comunicación de su entorno laboral dentro del Instituto?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Buena	38	70
b	Regular	16	30
c	Mala	0	0
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.18**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 70% de los docentes encuestados indican que si es buena la comunicación de su entorno laboral dentro del Instituto.

**Cuadro N° 4.19**

¿Conoce Ud. cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que tiene la institución?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	32	59
b	No	8	15
c	Un poco	14	26
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.19**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** solo el 59% de docentes del Instituto conoce cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos.

**Cuadro N° 4.20**

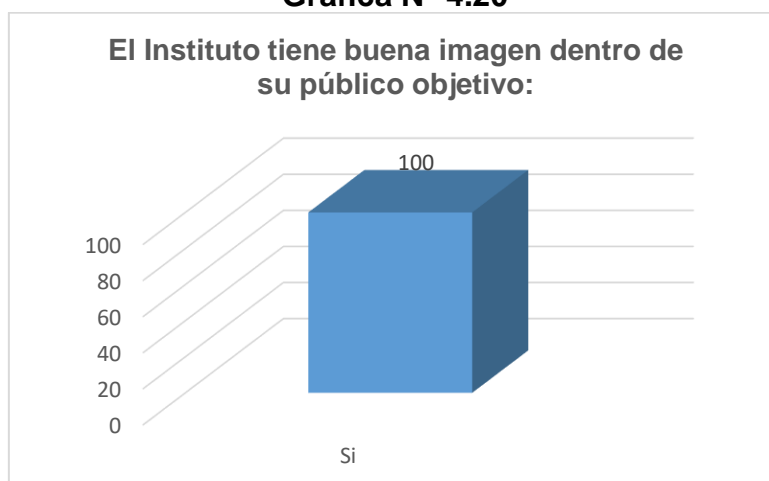
¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de su público objetivo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	54	100
b	No	0	0
c	Un poco	0	0
TOTAL		54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.20**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 100% de los docentes consideran que el Instituto si tiene buena imagen dentro de su público objetivo.

**Cuadro N° 4.21**



¿Cree Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es una entidad educativa competitiva?

ALTERNATIVA	f	%
Si	54	100
No	0	0
Un poco	0	0
Total	54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.21**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:**el 100% de los encuestados cree que el Instituto es una entidad educativa competitiva.

**Cuadro N° 4.22**

¿Por qué cree que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es competitivo?

ALTERNATIVA	f	%
Calidad educativa	19	35
Plan estratégico	25	46
Infraestructura	4	7
Recursos tecnológicos	6	11
Total	54	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.22**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 46% de los encuestados indica que cree que el Instituto es competitivo por su plan estratégico.

#### **4.1.3 Encuesta realizada al personal administrativo del Instituto Superior Leonardo Da Vinci.**

**Cuadro N° 4.23**

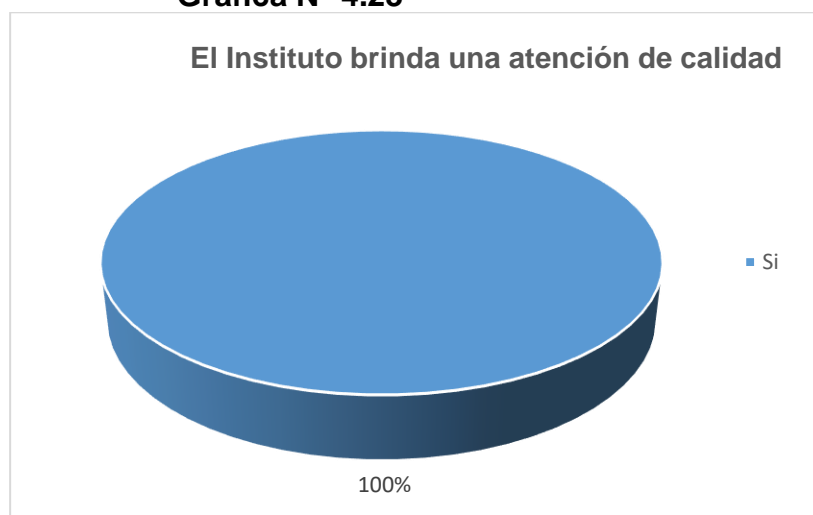
¿Considera Ud. que el Instituto brinda una atención de calidad a sus clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	30	100
b	No	0	0
c	A veces	0	0
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.23**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 100% del personal administrativo manifiesta que el Instituto si brinda una atención de calidad a sus clientes.

**Cuadro N° 4.24**

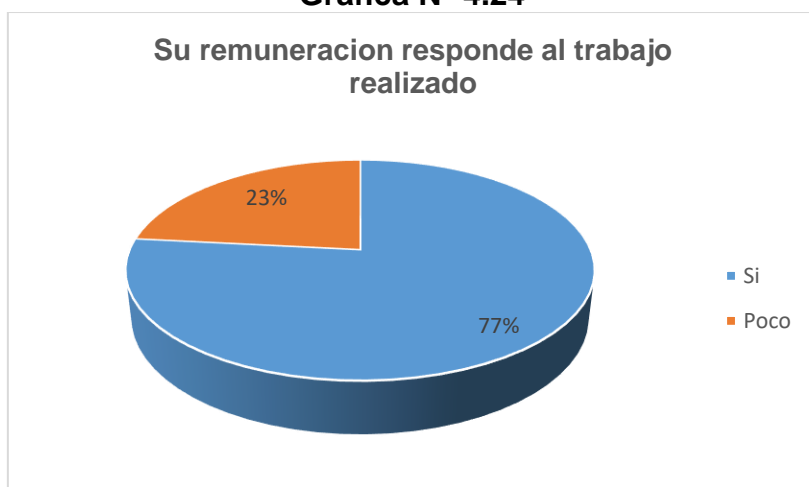
La remuneración que usted percibe ¿responde al trabajo realizado?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	23	77
b	No	0	0
c	Poco	7	23
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.24**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 77% indica que la remuneración que percibe si responde al trabajo realizado.

**Cuadro N° 4.25**

¿El Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	16	53
b	No	0	0
c	A veces	14	47
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.25**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 53% de los encuestados indica que el Instituto si ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral, mientras que un 47% indica que a veces.

**Cuadro N° 4.26**

¿Cómo calificaría Ud. a los recursos, equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Buenos	22	73
b	Regulares	8	27
c	Malos	0	0
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.26**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** los encuestados manifiestan en un 73% que los recursos, equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo son buenos.

**Cuadro N° 4.27**

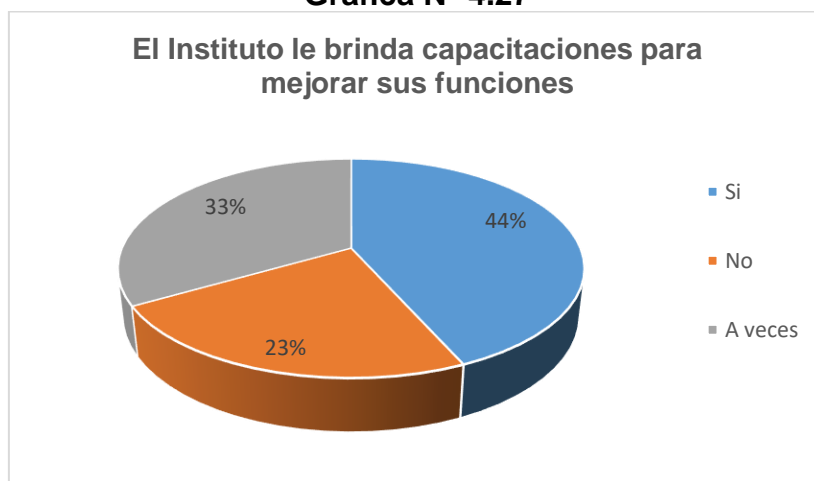
¿El Instituto le brinda capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	13	43
b	No	7	23
c	A veces	10	33
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.27**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 43% de los encuestados indica que si y un 33% manifiesta que a veces.

**Cuadro N° 4.28**

¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	26	87
b	No	0	0
c	A veces	4	13
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.28**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 87% de las encuestas manifiestan que si se sienten satisfechos con el trato recibido dentro del Instituto.

**Cuadro N° 4.29**

¿Cómo considera Ud. que es clima laboral dentro del Instituto?

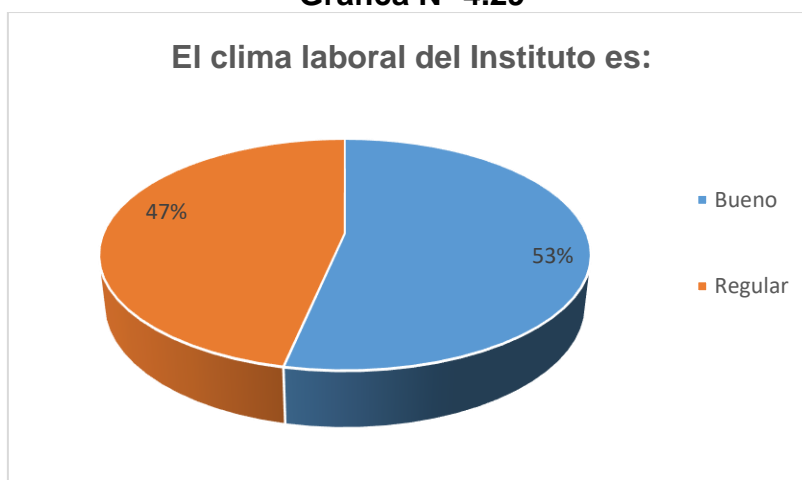


ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Bueno	16	53
b	Regular	14	47
c	Malo	0	0
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.29**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 53% indica que el clima laboral dentro del Instituto es bueno y el 47% que es regular.

**Cuadro N° 4.30**

¿Conoce Ud. cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que tiene la institución?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	18	60
b	No	0	0
c	Un poco	12	40
TOTAL		30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.30**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** un 60 % indica que si los conoce y el 40% que un poco.

**Cuadro N° 4.31**

¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de su público objetivo?

**Gráfica**

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%
a	Si	30	100
b	No	0	0
c	Un poco	0	0
TOTAL		30	100

**N° 4.31**

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 100% del personal administrativo considera que si tiene el Instituto una buena imagen con su público objetivo.

**Cuadro N° 4.32**

¿Cree Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es una entidad educativa competitiva?

ALTERNATIVA	f	%
Si	30	100
No	0	0
Un poco	0	0
Total	30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.32**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 100% de los encuestados creen que el Instituto es una entidad educativa competitiva.

**Cuadro N° 4.33**

¿Por qué cree que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es competitivo?

ALTERNATIVA	f	%
Calidad educativa	11	37
Plan estratégico	10	33
Infraestructura	4	13
Recursos tecnológicos	5	17
Total	30	100

Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Gráfica N° 4.33**



Fuente: La encuesta

Elaboración: Los autores

**Interpretación:** el 37% de los encuestados cree que el Instituto es competitivo por su calidad educativa.

---

---

**CAPÍTULO V:**  
**PROPUESTA**

---

---

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 – 2018**

#### **5.1.1 PRESENTACIÓN**

En la actualidad, es necesario afrontar los retos que supone el sistema de educación técnica superior en nuestro país, y a nivel mundial, desde una perspectiva abierta a la evolución y al contexto de renovación de los modelos de enseñanza, investigación, innovación, desarrollo, transferencia, organización y gestión.

Los Institutos superiores son una institución humanista, que tienen como función principal la formación de hombres buenos y cultos con capacidad de trabajar en este mundo actual de competitividad.

Los progresos conceptuales y tecnológicos experimentados como consecuencia de la globalización en estos últimos años, han hecho que muchos jóvenes opten por una carrera técnico profesional que les permita contribuir con el desarrollo y bienestar de la sociedad.

El Instituto Superior Leonardo Da Vinci, se encuentra en continua evolución para adaptarse a la realidad social y a las exigencias de cada tiempo y es el encargado de desarrollar las estrategias y métodos de enseñanza para que los proyectos educativos cumplan sus objetivos y sean pertinentes con los patrones de vida y las expectativas que la sociedad exige frente a los cambios ocurridos durante las últimas décadas, que abarcan desde las relaciones

interhumanas, especialmente en el mundo laboral, las relaciones del hombre con la naturaleza, así como, las del campo del conocimiento. Exigencias que contribuyen a la mejora de la calidad de vida del hombre y al fortalecimiento de nuestra identidad nacional. En este contexto, el Plan Estratégico 2015- 2018 representa un esfuerzo de enfoque y actualización de las intenciones institucionales declaradas en el documento del Plan Estratégico Institucional que, si bien puede ser explicado como una adecuación del rumbo institucional ante los grandes cambios del entorno, es ante todo un ejercicio de coherencia con una gestión estratégica dinámica en la que se revisan y ajustan los medios y se mantienen de modo consistente los fines.

Hemos de ser conscientes de que cumplir con ese reto de compromiso local sólo es posible si somos capaces de alcanzar los niveles de excelencia que requiere nuestra competitividad global. Con ella, aportaremos suficientes soluciones a los desafíos y oportunidades que nos ofrece una sociedad globalizada donde, cada vez más, se acentúa la importancia del factor conocimiento. Consecuentemente con lo expresado en párrafos anteriores, el Instituto Superior Leonardo Da Vinci junto con la atención al desarrollo de los sectores empresariales del país, tendrá en cuenta las exigencias y expectativas de desarrollo regional y local.

Para que estos objetivos fueran viables, resultaba preciso diseñar una oferta de estudios que resultara atractiva, a la vez que incrementara la satisfacción de los alumnos con los estudios



cursados. Esta circunstancia requeriría que el Instituto de forma interna, a su vez, realizara una serie de cambios y ajustes que aseguraran su éxito. Entre tales procesos, se destacaron la necesidad de articular mecanismos para la captación del alumnado, centrar el proceso de aprendizaje en el alumno, diseñar una oferta de formación orientada a la empleabilidad, orientar el diseño curricular a los temas que exigen las empresas.

## **5.1.2 MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL**

### **5.1.2.1 Misión**

Formar de manera integral profesionales técnicos competitivos, con calidad y exigencia académica, además de sólidos valores humanísticos, que trabajen y progresen en corto tiempo. Verdaderos Héroes del Progreso con vocación de servicio a la sociedad vinculados de manera efectiva y permanente con su entorno.

### **5.1.2.2 Visión**

Ser el Instituto líder del Perú con calidad académica reconocida a nivel nacional, en la formación de profesionales técnicos que trabajan y progresan en corto tiempo, mostrando excelencia en el resultado de sus procesos formativos, con egresados reconocidos por su capacidad para asumir tareas en diferentes ámbitos y culturas, y por su valioso aporte al desarrollo sostenible del país.

### **5.1.2.3 Valores**

- Espíritu progresista
- Amor por el trabajo
- Eficiencia y productividad
- Comportamiento ético
- Responsabilidad social
- Compromiso con el país
- Liderazgo y trabajo en equipo.

### **5.1.3 Análisis del contexto externo e interno**

#### **5.1.3.1 Análisis del contexto externo**

Como institución que se desenvuelve en una sociedad, se espera que el Instituto se involucre y tenga un papel protagónico en los procesos que determinan el desarrollo humano y social. Desde esta perspectiva, se busca replantear la relación de nuestra institución con su entorno desde una propuesta más dinámica, inclusiva y participativa.

Por lo consiguiente; en una proyección al año 2018 los factores evaluados para el análisis externo, contienen los siguientes elementos que se muestran en la matriz PEST:

### **5.1: FACTORES DEL MACRO-ENTORNO (PEST)**

FACTORES DEL MACROENTORNO	
POLÍTICO Y LEGAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de educación.</li> <li>• Reformas actuales en leyes educativas.</li> <li>• Ministerio de trabajo.</li> <li>• Legislación laboral.</li> <li>• Leyes de protección medioambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desempleo y subempleo.</li> <li>• Disponibilidad de formas de financiamiento.</li> <li>• Situación y evolución esperada de las variables macro – microeconómicas.</li> <li>• Aumento de la Inflación promedio del país.</li> </ul>
SOCIAL Y CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de estudios superiores bajos.</li> <li>• Situación y tendencias demográficas de los grupos de referencia.</li> <li>• Actitudes hacia los estudios superiores.</li> <li>• Cambios del estilo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rápido cambio en la tecnología.</li> <li>• Sistemas automatizados.</li> <li>• Políticas de apoyo a la I+D.</li> <li>• Nivel de obsolescencia.</li> </ul>

Elaboración: Los autores.

### 5.1.3.2 Análisis del contexto interno

Las fuertes amenazas, en contraste con las escasas oportunidades, obligan a centrar el análisis interno hacia aspectos organizacionales, de modo que permitan a los Institutos combinar sus elementos estructurales para hacer frente a la particular situación de su entorno. De este modo, los aspectos internos que el Instituto deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para afrontar los retos que presenta el ambiente externo, se realiza sobre los principales componentes o núcleos sobre los que se apoya la estructura organizativa del Instituto.

## 5.2: MATRIZ MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PESO	CLASIFICACION	TOTAL PONDERADO
1. Prestigio del instituto.	Fortaleza	0.25	4	1.00
2. Docentes de amplia experiencia.	Fortaleza	0.20	4	0.80
3. Moderna infraestructura.	Fortaleza	0.12	3	0.36
4. Falta de capacitación al personal.	Debilidad	0.13	1	0.13
5. Insuficiente preparación del idioma ingles del docente y alumno.	Debilidad	0.18	2	0.36
6. Inadecuada distribución del ancho de banda de internet.	Debilidad	0.12	2	0.24
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.89</b>

Elaboración: Los autores.

**FACTOR INTERNO**                      **CLASIFICACION**

- Debilidad importante                      1
- Debilidad menor                              2
- Fortaleza menor                              3
- Fortaleza importante                      4

### **5.3 MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
-------------------	----------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena imagen del Instituto en la sociedad.</li> <li>2. Incremento de ingresantes, debido a la calidad de enseñanza y atención brindada.</li> <li>3. Docentes altamente capacitados y satisfecho de su trabajo y del buen trato recibido.</li> <li>4. Egresados insertados en el mercado laboral, con formación técnico profesional calificada.</li> <li>5. Creatividad e innovación para llegar a su público objetivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El crecimiento económico del Perú, constituye un factor importante de desarrollo para las instituciones del país.</li> <li>2. Las instituciones que posean prestigio, infraestructura, recursos humanos y equipos adecuados, tienen la posibilidad de constituir institutos superiores altamente competitivos.</li> <li>3. La tendencia actual a la acreditación, es una buena oportunidad para las instituciones que realmente se esfuerzan por dar un servicio excelente.</li> <li>4. La apertura nacional de búsqueda de alianzas estratégicas con empresas y universidades permiten fortalecer la posición del Instituto y los programas académicos que se ofrecen.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de tutoría docente en diferentes áreas de desarrollo del estudiante.</li> <li>2. Considerable número de docentes con estudios concluidos de maestría y doctorado que no cuentan con el grado académico respectivo.</li> <li>3. Expectativas distorsionadas de los alumnos respecto a la carrera.</li> <li>4. No se han identificado estrategias corporativas claras en materia de emprendimiento empresarial, y responsabilidad social corporativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno del Instituto y que pueden llegar a influir negativamente en los resultados.</li> <li>2. La competencia debido al fortalecimiento de su área académica y la alianza estratégica con universidades extranjeras, flexibilidad de horarios y costo de pensiones.</li> <li>3. La tecnología, debido a la continua aceleración, constituyen una amenaza para aquellas instituciones que no sean capaces de adecuarse e implementar permanentemente los avances tecnológicos mundiales.</li> <li>4. La permanente crisis de valores en la sociedad dificulta el servicio educativo para aquellas instituciones que basan su política institucional en la formación integral de la persona.</li> </ol>

Elaboración: Los autores.

#### 5.1.4 Objetivos estratégicos

##### ❖ Objetivo N° 1

Fortalecer su posicionamiento en el mercado del Instituto Superior Leonardo Da Vinci consolidando su liderazgo en la formación de profesionales técnicos.

**Estrategias:**

1. Colaborar con el entorno social y económico trasladando al campo laboral conocimientos y tecnología.
2. Articular los fines académicos con políticas sociales y medioambientales.
3. Situar el Instituto Superior Leonardo Da Vinci en los índices de prestigio y confianza académica.
4. Organizar eventos (charlas formativas, exposiciones, chat virtual, etc.) para cada una de las carreras en los distintos centros educativos de la ciudad de Trujillo.
5. Consolidar alianzas estratégicas con el sector empresarial buscando oportunidades para nuestros mejores alumnos.
6. Desarrollo de la marca – branding como clave para lograr el posicionamiento.

❖ **Objetivo N° 2**

Mejorar la competitividad de los docentes del Instituto Superior Leonardo Da Vinci, con nuevos enfoques pedagógicos y manejo de estrategias efectivas que logren un óptimo aprendizaje y el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas.

### **Estrategias:**

1. Realizar capacitaciones a los docentes del Instituto Superior Leonardo Da Vinci.
2. Otorgar incentivos para los docentes con grados de maestría y doctorado.
3. Potenciar las bibliotecas como servicio de apoyo a la docencia y a la investigación.
4. Elaborar un plan estratégico motivacional para el docente.
5. Potenciar la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés y otros idiomas de comunicación empresarial.

### **❖ Objetivo N° 3**

Mejorar la calidad de servicio a los clientes internos y externos del Instituto Superior Leonardo Da Vinci.

### **Estrategias:**

1. Apoyar la actividad académica y administrativa contando con equipos de última generación y de una mejor infraestructura.
2. Elaborar un plan de actualización y gestión de recursos materiales.
3. Distribuir los espacios atendiendo a las necesidades de la organización.
4. Impulsar programas de autoevaluación en todas las unidades y servicios administrativos y de gestión.

5. Garantizar la calidad en todas las actividades de la institución.
6. Evaluar los principales procesos del Instituto para mejorar calidad y productividad.



---

**CAPÍTULO VI:**  
**DISCUSIÓN**

---

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

La discusión de resultados de acuerdo con los objetivos planteados se expone a continuación:

Tanto los alumnos (88%), los docentes (89%) y el personal administrativo (87%), indican sentirse satisfechos con el trato recibido dentro del Instituto, además el 72% de los alumnos también manifiesta que si es atendido en sus demandas y/o necesidades, y si tienen algún problema saben a qué autoridad deben recurrir (91%).

En cuanto al desempeño del personal docente, los alumnos manifiestan en un 72% que si creen que se encuentran debidamente capacitados para el desarrollo de sus cursos así como consideran en un 100% que si se deben aplicar encuestas para calificar el nivel de enseñanza de los mismos.

Dichas opiniones permiten al Instituto contar con información sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), logrando uno de los objetivos trazados por la presente investigación.

Además el 92% de los alumnos indicó que el plan de estudios que presenta el Instituto si responde a las necesidades del perfil de egresado y a las exigencias que requiere el mercado laboral e integra de manera adecuada las actividades teóricas y prácticas (91%).

Con respecto a las instalaciones el 95% de alumnos manifiesta que las aulas si son ambientes adecuados para el desarrollo de las clases en cuanto a espacios y cantidad de alumnos, señalando también que tanto los equipos y medios tecnológicos que brinda el Instituto para el desarrollo de las clases son buenos (68%) y por todo lo dicho el 86% de los encuestados concluyen que la información que recibieron acerca del Instituto cuando se matricularon si es veraz por consiguiente el 98% considera que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci si tiene buena imagen dentro de la sociedad.

A través de la información recogida se logró cumplir el objetivo de mejorar la competitividad en todos los aspectos, atención y servicios entre otros a través de la aplicación de las estrategias a las diferentes áreas, propuestas en el plan estratégico 2015 – 2018.

Siendo coherente con lo propuesto por Chávez (2008), en su tesis: Plan Estratégico de una Institución Financiera, que llega a la siguiente conclusión: la planificación estratégica constituye una herramienta eficaz en la dirección de empresas que quieren lograr el éxito económico y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Corroborando también con lo dicho en el marco teórico por Dess y Lumpkin (2003), entendemos por plan estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

En el tema de la remuneración percibida; por los docentes (54%) y personal administrativo (77%), ellos manifiestan que si responde al trabajo realizado y a su grado académico obtenido, además que el Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral tanto a los docentes (76%) como al personal administrativo (53%) y que tanto los equipos y medios tecnológicos que brinda el Instituto para realizar su trabajo es bueno según un 81% y 73% respectivamente.

Por otro lado los docentes indican en un 69% que el Instituto no les brinda capacitaciones o asistencia a cursos de especialización para mejorar su perfil profesional y un 43% del personal administrativo indica que sí.

Recordando lo indicado en el marco teórico por Goodstein y Nolan(1998), donde nos dicen que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática para explotar las oportunidades y evitar los peligros que surjan en el futuro.

Con lo cual se logró cumplir con el objetivo de proponer un plan estratégico que les permita ser más competitivos en el mercado educativo del distrito de Trujillo.

Y en cuanto a la comunicación dentro del entorno laboral los docentes manifiestan en un 70% que si es buena y el personal administrativo considera en un 53% que el clima laboral dentro del Instituto es bueno, lo cual es sustentado por lo dicho por Rodas (2006), en su tesis:

Competitividad de la Cadena Productiva del maíz en la parte baja del Valle de Jequetepeque, llegando a la siguiente conclusión:

La construcción de la competitividad implica la existencia de comunicación entre los actores de la cadena productiva. La confianza se adquiere en base a la confianza recíproca y habilidades individuales e institucionales para cooperar.

El 59% del personal docente indica conocer la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto, y el 60 % lo manifiesta el personal administrativo, además ambos coinciden en un 100% que el Instituto es una entidad educativa competitiva y que esto se debe a su plan estratégico según los docentes en un 46% y a su calidad educativa según el personal administrativo en un 37%. Esto tiene relación con lo dicho por Castillo (2012), en su tesis: Planeamiento Estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurante turístico Molino Viejo de la ciudad de Huamachuco, concluye que: en un entorno empresarial altamente competitivo, el plan constituye una herramienta necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo en la empresa a partir de una clara definición de su filosofía empresarial.

El 100% tanto del personal administrativo como del docente indican que si consideran que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de su público objetivo considerando también que se debe a la atención de calidad que brindan a sus clientes internos y externos.

En el marco teórico, Porter (2009) nos dice que el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos que cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

Y en el marco conceptual, Thompson y Strickland (2003), nos indican que la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.

Concluyendo que todo lo recogido y analizado a través de las encuestas nos permitió comprender el objetivo general que es conocer la influencia que tiene el plan estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo 2014.

---

---

## **CONCLUSIONES**

---

---

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que la elaboración y ejecución de un plan estratégico influye de manera positiva en mejorar la competitividad del Instituto Superior Leonardo Da Vinci, determinando por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos.
2. De acuerdo a resultados cuantitativos que se obtuvo a través de las encuestas realizadas y cualitativos por la observación, se puede concluir que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci cuenta con una buena imagen dentro de su público objetivo, ya que este considera que el Instituto si cumple con lo prometido, que es lograr trabajar en corto tiempo.
3. Se concluye a través de la encuesta que el Instituto es considerado por el personal docente y administrativo como una entidad educativa competitiva debido a su plan estratégico y calidad educativa.
4. A través del análisis foda se concluye que tanto sus clientes internos como externo se sienten satisfechos de pertenecer al Instituto, ya que señalan sentirse bien con el trato recibido dentro de este, así como también según las encuestas evidencian una buena comunicación entre ellos y por ende un buen clima laboral.
5. La empresa según su análisis foda y la matriz mefi, posee una ventaja competitiva que es la creatividad e innovación para llegar a su público objetivo calificándolos como Verdaderos Héroes del Progreso, proyectando una imagen sólida y de prestigio, ante sus clientes, proveedores, competidores y entidades financieras.
6. Se concluye que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es calificado por sus alumnos como un lugar de ambientes agradables, cómodos, con equipos y medios tecnológicos idóneos, que brinda un nivel académico



acorde al mercado con docentes calificados, brindando una calidad educativa asumida por todo el personal, logrando profesionales que contribuyan al progreso social, político y económico del país.

---

## **RECOMENDACIONES**

---

## RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación se plantean algunas recomendaciones para mejorar las posibles debilidades percibidas en el Instituto Superior Leonardo Da Vinci.

1. Se debe elaborar de manera paralela un plan estratégico motivacional, con la finalidad de mantener el compromiso del personal y la buena imagen que viene teniendo el Instituto Superior Leonardo Da Vinci.
2. Se debe participar de eventos benéficos y sociales en pro de la sociedad, resaltando siempre a los alumnos del Instituto Superior Leonardo Da Vinci la importancia de la responsabilidad social, con la finalidad de captar más clientes.
3. Se propone mantener una alianza estratégica con las principales empresas trujillanas para brindar oportunidades laborales a los mejores alumnos.
4. Implementar niveles de incentivos y capacitación para aquellos docentes que logren llegar a los alumnos de manera positiva y clara y exigir de parte de estos como mínimo el grado académico de magister, para fortalecer la plana docente.
5. Se propone establecer mecanismos de control y supervisión para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, actividades y cumplimiento, o corrección del plan estratégico propuesto por la gerencia.
6. Se debe establecer reuniones con todo el personal según sus funciones (administrativas o académicas), con la finalidad de hacerlos participe de los objetivos propuestos, involucrarlos e integrarlos en todas las actividades propuestas por el Instituto Superior Leonardo Da Vinci.

---

---

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

---

- **Libros**

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. (7ª.Ed.).México: McGraw Hill.

Dess G.G. y Lumpkin G.T. (2003). *Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Fred D.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Goodstein L. y Nolan T. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Mercado, S. (2000). *Mercadotecnia Estratégica*. México: Cp edit.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires,Argentina: Granica.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.Argentina: Vergara.

Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

Sallenave, J.P. (1991). *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Perú: Norma.

Serna, G. H. (1994). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. (5ª. Ed.) Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Stanton, W.J., Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Colombia: McGraw Hill.

Thompson, Jr. A. A. y Strickland III A.J. (2003). *Administración Estratégica. Textos y casos*. México: Mc Graw Hill.

Vilca, T.E. (2012). *El proyecto de Investigación Científica*. Trujillo, Perú: EDUNT.

Vilca, T.E. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. Trujillo, Perú: EDUNT.

- **Tesis**

Castillo Flores C. (2012). *Planeamiento Estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurante turístico Molino Viejo de la ciudad de Huamachuco*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

Chávez Moreno D. (2008). *Plan Estratégico de una Institución Financiera*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

Saldaña Navarrete L. (2006). *Plan Estratégico en un Centro Educativo Público*. Tesis de Licenciatura no Publicada. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

Rodas Cruzado W. (2006). *Competitividad de la Cadena Productiva del maíz en la parte baja del Valle de Jequetepeque*. Tesis de Licenciatura no Publicada. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

- **Páginas web**

Avalos (2009). *Factores determinantes de la Competitividad*.

Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/concepto-de-competitividad-empresarial.htm>

Instituto Superior Leonardo Da Vinci (2014). *Quienes Somos*.

Recuperado de

<http://www.davinci.edu.pe>

Ley N° 29394 (2009), *Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior*.

Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/files/241\\_201109141251.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/241_201109141251.pdf)

León M. (2013). *La Alternativa de los Institutos*.

Recuperado de

<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-alternativa-institutos-14748>

Márquez (2002). *Competitividad en las organizaciones*.

Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml>

Pérez (2008), *El nuevo concepto de competitividad empresarial*.

Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/concepto-de-competitividad-empresarial.htm>

Romero (2008). *Calidad y Competitividad*.

Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos58/calidad-competitividad/calidad-competitividad2.shtml>

Villagra (1998). *Ventajas y desventajas de la planeación estratégica*.

Recuperado de

<http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html>



---

## **ANEXOS**

---

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA A LOS ALUMNOS DEL INSTITUTO

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la percepción que tienen los alumnos del Instituto, y realizar un análisis con la información recabada; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación.

#### I. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo: \_\_\_\_\_

Carrera profesional \_\_\_\_\_

#### II. INFORMACION ESPECÍFICA

1. ¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?

Si ( )                      No ( )                      Poco ( )

2. ¿Usted como estudiante es atendido en sus demandas y necesidades, por el Instituto?

Si ( )                      No ( )                      A veces ( )

3. ¿Cuando tiene un problema en el Instituto, sabe a quién debe de recurrir entre las autoridades académicas?

Si ( )                      No ( )

4. ¿Cree usted que los docentes con el que cuenta el Instituto, se encuentran debidamente capacitados para el desarrollo de sus cursos?

Si ( )                      No ( )                      Un poco ( )

5. ¿Cómo calificaría usted a los equipos y medios tecnológicos que brinda el Instituto para el desarrollo de las clases?

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

6. ¿El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de egresado y a las exigencias que requiere el mercado laboral?

Si ( )

No ( )

Un poco ( )

7. ¿El plan de estudios integra adecuadamente actividades teóricas y prácticas?

Si ( )

No ( )

Un poco ( )

8. ¿Considera que se debe aplicar encuestas a los alumnos para calificar el nivel de enseñanza de los docentes?

Si ( )

No ( )

9. ¿Las aulas de clases son instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de estudiantes?

Si ( )

No ( )

Un poco ( )

10. ¿La información que recibió del Instituto cuando se matriculó es veraz?

Si ( )

No ( )

Un poco ( )

11. ¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de la sociedad?

Si ( )

No ( )

Un poco ( )

## ANEXO N° 02

### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la percepción que el personal tiene del Instituto, y realizar un análisis con la información recabada; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación.

#### III. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo: \_\_\_\_\_

Tiempo que trabaja en el instituto: \_\_\_\_\_

#### II. INFORMACION ESPECÍFICA

1. ¿Cree Ud. que la cantidad de personal docente con el que cuenta el Instituto, es suficiente para el número de alumnos existentes?

a. Suficiente ( )                      b. Regular ( )                      c. Insuficiente ( )

2. La remuneración que usted percibe ¿responde al trabajo realizado y a su grado académico obtenido?

a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )

3. ¿El Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral?

a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )

4. ¿Cómo calificaría Ud. a los equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo?

a. Buenos ( )                      b. Regulares ( )                      c. Malos ( )

5. ¿El Instituto le brinda capacitaciones o asistencia a cursos de especialización para mejorar su perfil profesional?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )
6. ¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )
7. ¿Cómo considera Ud. que es la comunicación de su entorno laboral dentro del Instituto?
- a. Buena ( )                      b. Regular ( )                      c. Mala ( )
8. ¿Conoce Ud. cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que tiene la institución?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
9. ¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de su público objetivo?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
10. ¿Cree Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es una entidad educativa competitiva?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
11. ¿Por qué cree que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es competitivo?
- Calidad educativa                      ( )
  - Plana docente                      ( )
  - Infraestructura                      ( )
  - Recursos tecnológicos                      ( )

### ANEXO N° 3

## **ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN**

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la percepción que el personal tiene del Instituto, y realizar un análisis con la información recabada; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación.

### IV. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo: \_\_\_\_\_

Tiempo que trabaja en el instituto: \_\_\_\_\_

### II. INFORMACION ESPECÍFICA

1. ¿Considera Ud. que el instituto brinda una atención de calidad a sus clientes?  
a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )
  
2. La remuneración que usted percibe ¿responde al trabajo realizado?  
a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
  
3. ¿El Instituto ofrece incentivos para mejorar su desempeño laboral?  
a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )
  
4. ¿Cómo calificaría Ud. a los recursos, equipos y medios tecnológicos que le brinda el Instituto para realizar su trabajo?  
a. Buenos ( )                      b. Regulares ( )                      c. Malos ( )
  
5. ¿El Instituto le brinda capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?  
a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )

6. ¿Se siente satisfecho con el trato recibido dentro del Instituto?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. A veces ( )
7. ¿Cómo considera Ud. que es clima laboral dentro del Instituto?
- a. Bueno ( )                      b. Regular ( )                      c. Malo ( )
8. ¿Conoce Ud. cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que tiene la Institución?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
9. ¿Considera Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci, tiene una buena imagen dentro de su público objetivo?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
10. ¿Cree Ud. que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es una entidad educativa competitiva?
- a. Si ( )                      b. No ( )                      c. Un poco ( )
11. ¿Por qué cree que el Instituto Superior Leonardo Da Vinci es competitivo?
- Calidad educativa                      ( )
  - Plana docente                      ( )
  - Infraestructura                      ( )
  - Recursos tecnológicos                      ( )