

## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA ACADEMIA  
PREUNIVERSITARIA INTEGRAL”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Elias Wilfredo Castro Vidal

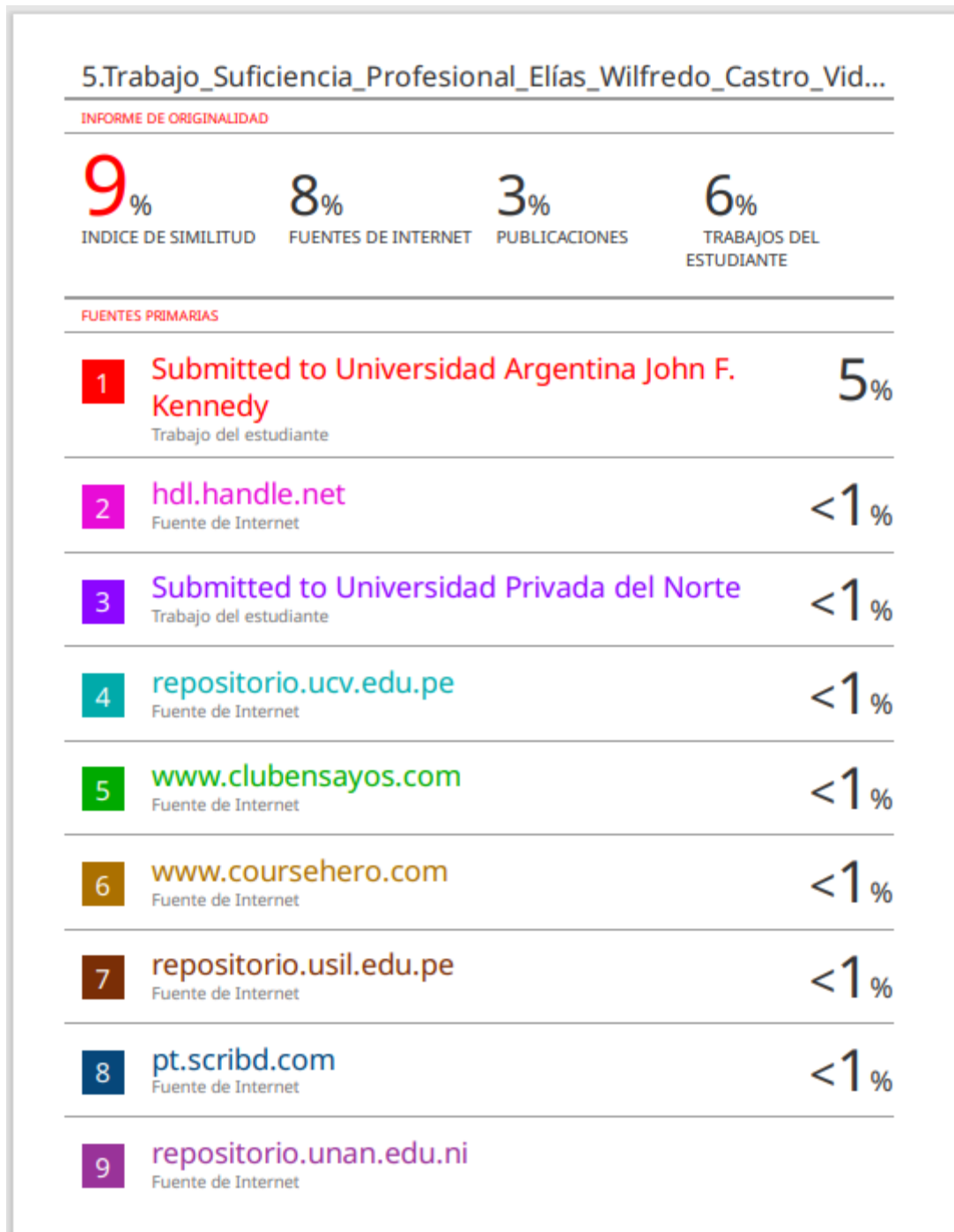
**Asesor:**

Dr. Richard Alejandro Aguirre Camarena  
<https://orcid.org/0000-0002-3435-067X>

Trujillo - Perú

2024

## INFORME DE SIMILITUD



## DEDICATORIA

A mi madre,  
por su ejemplo constante de lucha,  
trabajo y perseverancia

## AGRADECIMIENTO

A mi esposa Marisol  
A mis hijas Brisa y Sol,  
quienes me iluminan la vida  
y me impulsan a ser mejor persona

## Tabla de contenidos

<b>INFORME DE SIMILITUD</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b>	<i>Matriz de relacionamiento entre Visión – Misión – Valores.....</i>	16
<b>Tabla N° 2</b>	<i>Características básicas del análisis de PESTEL.....</i>	19
<b>Tabla N° 3</b>	<i>Matriz PESTEL de Academia Preuniversitaria Integral.....</i>	32
<b>Tabla N° 4</b>	<i>Matriz de intensidad de variables de rivalidad entre competidores.....</i>	33
<b>Tabla N° 5</b>	<i>Oportunidades y amenazas de rivalidad entre competidores.....</i>	34
<b>Tabla N° 6</b>	<i>Matriz de intensidad de variables de ingreso de nuevos competidores.....</i>	35
<b>Tabla N° 7</b>	<i>Oportunidades y amenazas del ingreso de nuevos competidores.....</i>	35
<b>Tabla N° 8</b>	<i>Matriz de intensidad de variables de desarrollo de productos sustitutos.....</i>	36
<b>Tabla N° 9</b>	<i>Oportunidades y amenazas del desarrollo de productos sustitutos.....</i>	37
<b>Tabla N° 10</b>	<i>Matriz de intensidad del poder de negociación de los proveedores.....</i>	37
<b>Tabla N° 11</b>	<i>Oportunidades y amenazas del poder de los proveedores.....</i>	38
<b>Tabla N° 12</b>	<i>Matriz de intensidad del poder de negociación de los consumidores.....</i>	39
<b>Tabla N° 13</b>	<i>Oportunidades y amenazas del poder de los consumidores.....</i>	39
<b>Tabla N° 14</b>	<i>Consolidado de oportunidades y amenazas de Academia Integral.....</i>	40
<b>Tabla N° 15</b>	<i>Matriz MPC de las Academias Preuniversitarias de Trujillo</i> <b>Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Tabla N° 16</b>	<i>Matriz EFE – Factores Externos de Academia Integral.....</i>	43
<b>Tabla N° 17</b>	<i>Consolidado de fortalezas y debilidades de Academia Integral.....</i>	45
<b>Tabla N° 18</b>	<i>Matriz EFI – Factores Internos de Academia Integral.....</i>	46
<b>Tabla N° 19</b>	<i>Matriz FODA de Academia Preuniversitaria Integral.....</i>	50
<b>Tabla N° 20</b>	<i>Matriz descriptiva de objetivos y estrategias.....</i>	52
<b>Tabla N° 21</b>	<i>Ficha Técnica de la Estrategia Principal.....</i>	56
<b>Tabla N° 22</b>	<i>Cuadro comparativo de deficiencias y mejoras.....</i>	59
<b>Tabla N° 23</b>	<i>Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 1.....</i>	63
<b>Tabla N° 24</b>	<i>Cronograma del Plan de Fortalecimiento de Cultura Organizacional.....</i>	64
<b>Tabla N° 25</b>	<i>Evolución de estudiantes matriculados despues del Programa de Fortalecimiento.....</i>	67
<b>Tabla N° 26</b>	<i>Cuadro comparativo de Deficiencias y Mejoras.....</i>	68
<b>Tabla N° 27</b>	<i>Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 2.....</i>	70
<b>Tabla N° 28</b>	<i>Nuevo Plan de Beneficios - Programa de Fidelización.....</i>	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>1er local Año 1990 – Edificio “Santa Cecilia” Jr. Grau 437 Trujillo.....</i>	9
<b>Figura 2.</b> <i>2do local Año 1994 – Edificio “Santa Ana” Pasaje San Luis 149 Trujillo .....</i>	10
<b>Figura 3.</b> <i>3er local Año 2005 – Jr. Marcelo Corne 345 Urb. San Andrés Trujillo.....</i>	11
<b>Figura 4.</b> <i>Organigrama Organizacional de Academia Preuniversitaria Integral.....</i>	12
<b>Figura 5.</b> <i>Grupo de docentes de Academia Preuniversitaria Integral.....</i>	14
<b>Figura 6.</b> <i>Valores Organizacionales de Academia Preuniversitaria Integral .....</i>	15
<b>Figura 7.</b> <i>Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	20
<b>Figura 8.</b> <i>Ejemplo de Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....</i>	23
<b>Figura 9.</b> <i>Matriz EFE – Ejemplo de aplicación en una empresa de salas de cine.....</i>	24
<b>Figura 10.</b> <i>Matriz EFI – Ejemplo de aplicación en una empresa de cómputo .....</i>	25
<b>Figura 11.</b> <i>Plataforma de Gestión – SIC Sistema Integral Class .....</i>	55
<b>Figura 12.</b> <i>Reporte de Planillas en Plataforma – SIC.....</i>	58
<b>Figura 13.</b> <i>Reporte de Tardanzas de Personal – SIC.....</i>	59

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente trabajo es identificar las variables internas y externas que originan la insatisfacción, desmotivación y alta rotación del personal docente y administrativo de Academia Preuniversitaria Integral. Es así como, se procedió a realizar el análisis detallado de los factores y variables internas y externas de la institución, utilizando herramientas de análisis estratégico como la Matriz PESTEL, la Matriz EFE, la Matriz MPC, las cinco fuerzas de Porter, la Matriz EFI y la Matriz FODA; teniendo como resultado la atención estratégica del departamento de Recursos Humanos. Las estrategias que se plantearon fueron: “La implementación de una plataforma especializada para agilizar y mejorar la gestión del recurso humano”, “Realizar un programa de fortalecimiento de cultura organizacional con todo el personal docente y administrativo” y “Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente Interno”. La aplicación de cada una de las estrategias planteadas ha generado mejoras consistentes y tangibles en el departamento de recursos humanos, como la reducción del tiempo de atención a la gerencia y al personal, con su documentación, mejor acompañamiento y control, análisis de desempeño para promoción de puesto; así mismo, se ha logrado evidenciar la disminución del tiempo en las tareas de cada área, y el incremento de la motivación del personal, compartiendo la visión y misión institucional, con mayor participación en las actividades institucionales. El personal docente y administrativo se siente valorado e importante dentro de la institución, esto ha generado una menor rotación de personal, un mejor servicio brindado y por ende un incremento sostenido de nuevos estudiantes.



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizará una revisión de la cultura organizacional, visión, misión y valores, que identifican a la Academia Preuniversitaria Integral, así también conoceremos el inicio de este emprendimiento.

### INTRODUCCIÓN

Academia Preuniversitaria Integral, tiene su origen en el año 1990, cuando Jaime Castro Vidal, estudiante universitario, tuvo la inquietante idea de aperturar un grupo de estudios para alumnos egresados de la secundaria, que tenían algunos vacíos académicos, propios del distanciamiento entre el nivel secundario y la educación universitaria, ello les impedía competir con éxito, por una vacante en la Universidad Nacional de Trujillo.

**Figura 1.** 1er local Año 1990 – Edificio “Santa Cecilia” Jr. Grau 437 Trujillo



*Fuente: Archivo fotográfico de Academia Preuniversitaria Integral*

Inicialmente, la oficina/aula quedaba en un edificio de la calle Grau, en el centro cívico de Trujillo, conformada por unos 8 alumnos. El modelo académico implementado, aunado con las mejoras en el servicio de atención al estudiante, así como algunas estrategias publicitarias, y principalmente el éxito logrado con el ingreso de sus primeros alumnos, fue posicionándola dentro del mercado preuniversitario.

**Figura 2.** 2do local Año 1994 – Edificio “Santa Ana” Pasaje San Luis 149 Trujillo



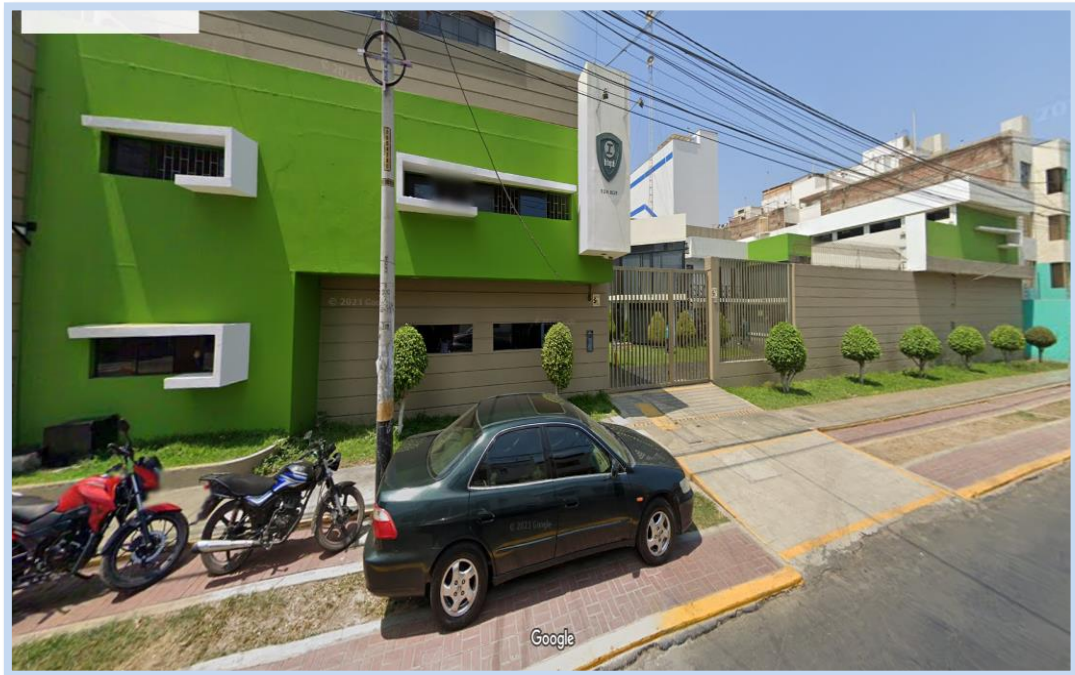
*Fuente: Archivo fotográfico de Academia Preuniversitaria Integral*

Academia Preuniversitaria Integral, generó todo un cambio en la expectativa de los alumnos que requerían el servicio, esto se tradujo en un incremento de alumnado, llegando a alquilar todas las oficinas de dos pisos completos, luego se debió conseguir otro local en Jr. Almagro, también en el centro de Trujillo, para poder atender la demanda de alumnado. Posteriormente, se lanzaron los servicios de afianzamiento y preparación para los estudiantes que todavía estaban cursando la secundaria, teniendo presencia en los principales colegios de Trujillo.

En un lapso de aproximadamente 2 años, Academia Preuniversitaria Integral, se convirtió en la institución educativa preuniversitaria con mayor cantidad de estudiantes, es decir de manejar un aula, a tener más de 24 aulas a doble turno, con una cantidad que superaba los 1200 alumnos. Esto trajo consigo, un porcentaje mayor de ingresos

económicos, así como también requirió, la adaptación de procesos internos para poder atender a alumnos, docentes y colaboradores de la institución.

**Figura 3.** 3er local Año 2005 – Jr. M. Corne 345 Urb. San Andrés – Trujillo

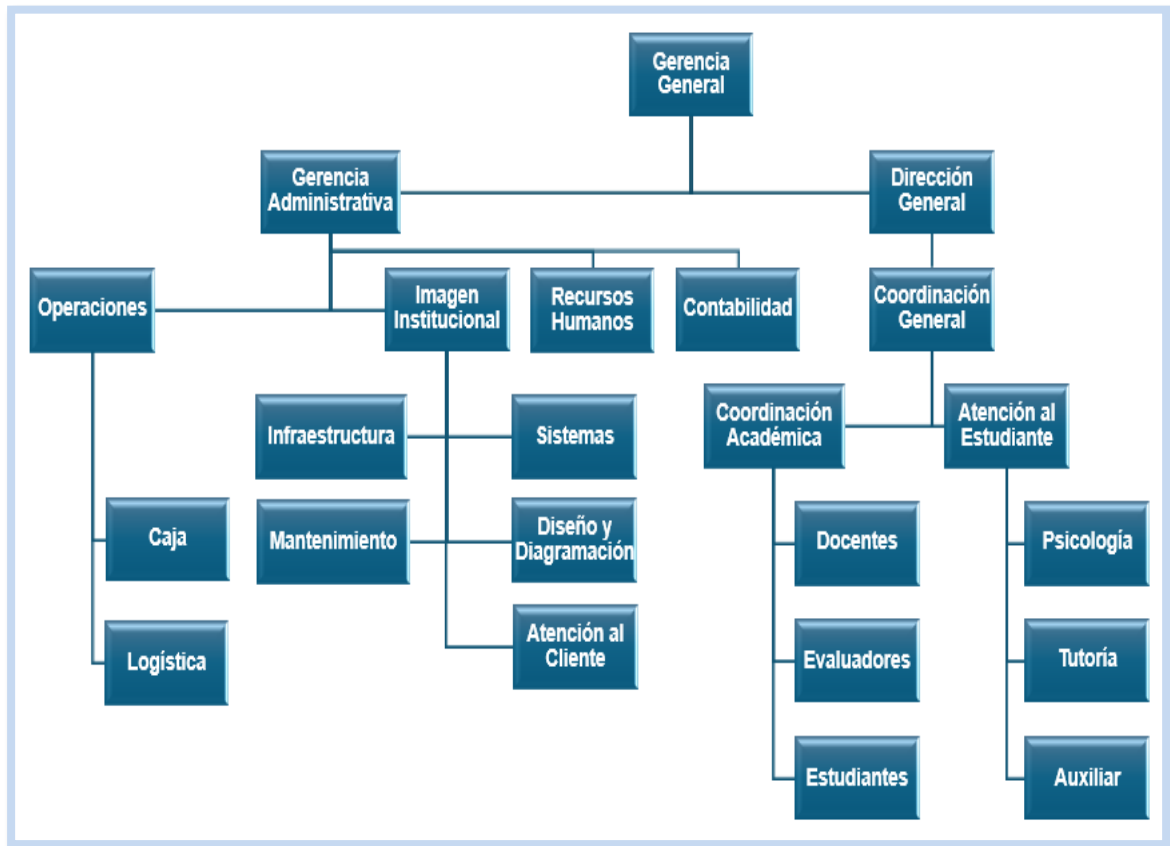


*Fuente: Archivo fotográfico de Academia Preuniversitaria Integral*

Actualmente, Academia Preuniversitaria Integral, cuenta con sedes ubicadas en: Pasaje San Luis 149 Urb. Albrecht, distrito de Trujillo y Jr. M. Corne 345 Urb. San Andrés, distrito de Trujillo.

El mercado preuniversitario en Trujillo se ha dinamizado mucho, existiendo en la actualidad alrededor de más de una veintena de instituciones preuniversitarias, estas son: Excelencia, Líderes, Vesalius, Kepler, Max Planck, Prisma, Nobel, Adix, Pacífico, Cepas, Euler, Universal, Pitágoras, John Nash, Aiapaec, Claf, Atenas, Engels, Gardner, William Ramsay, Talentos, Thales de Mileto, Newton, etc.

**Figura 4.** Organigrama Organizacional de Academia Preuniversitaria Integral



Fuente: Academia Preuniversitaria Integral

### 1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura o identidad de una organización ha ido tornándose en el tiempo en una de las características más sólidas en la evolución de una empresa, dado que en la medida que los integrantes de esta, internalicen sus principios, creencias, valores, tradiciones, etc, se mantendrá presente y tangible la identidad de la organización. Esto supone una adecuada y coherente interacción entre sus miembros y la capacidad de responder a los objetivos trazados. Así mismo, una organización con su cultura organizacional debidamente fortalecida siempre va a coadyuvar a el cumplimiento de su visión y misión. (David, 2013)

### **1.1.1. Visión**

Academia Preuniversitaria Integral, tiene como visión "ser líder indiscutible en brindar el mejor servicio de preparación preuniversitaria, así como en la innovación de nuevos productos dirigidos a escolares, en la región La Libertad".

Esta visión descrita, si bien es cierto es relativamente corta, es bastante propositiva, ya que plantea una posición de liderazgo estratégico, basado en el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios para los potenciales estudiantes de la región La Libertad.

### **1.1.2. Misión**

Academia Preuniversitaria Integral, tiene como misión "brindar servicios de preparación preuniversitaria de calidad y diferenciados de acuerdo con la necesidad de los estudiantes. Nuestra institución es líder logrando la mayor cantidad de ingresantes, en el menor tiempo posible; haciendo uso de tecnología de vanguardia en el proceso de enseñanza, obteniendo un importante número de ventas en nuestra región, generando una rentabilidad que permite que nuestros colaboradores puedan desarrollarse y prosperar, todo esto en un clima de responsabilidad, respeto, orientación, servicio e integridad".

La descripción de la misión reúne las premisas de innovación, liderazgo en ventas, tecnología, rentabilidad y resultados del servicio, en un entorno de crecimiento profesional y personal para los colaboradores de la organización, sin perder de vista la identidad de su cultura organizacional.

### **1.1.3. Valores**

Academia Preuniversitaria Integral, tiene como valores transversales esenciales: la responsabilidad, el respeto, la puntualidad, el involucramiento y orientación al cliente; todo ello con la intención de alinearnos con nuestra



identidad organizacional, y sirvan como respaldo en nuestras decisiones y acciones.

A continuación, detallamos el nivel de impacto de nuestros valores en la organización:

#### **1.1.3.1. Responsabilidad:**

Este valor orienta a cada uno de los integrantes de la organización, en ser prolijos con la utilización óptima de cada insumo, equipo y/o mobiliario a su cargo, así mismo tiene que ver con la entrega oportuna de información, cumplimiento de tareas y otros, propio de las funciones inherentes a cada una de las áreas.

**Figura 5.** *Grupo de docentes de Academia Preuniversitaria Integral*



*Fuente: Archivo fotográfico de Academia Preuniversitaria Integral*

#### **1.1.3.2. Puntualidad:**

Este valor está fuertemente vinculado con la oportunidad en la que se brinda los servicios a los usuarios, es decir el inicio de clases, la entrega de material de estudio, la aplicación de evaluaciones, la publicación de resultados, el control de asistencia de alumnos, etc; y lo que queremos mostrar como parte de nuestra identidad. Tiene un impacto muy fuerte respecto al desarrollo del servicio en sí, dado que es percibido de forma inmediata por nuestros clientes.

### 1.1.3.3. Respeto:

Este es un compromiso muy arraigado en la organización, donde siempre está presente la valoración individual a nuestros pares, así como a nuestros clientes internos y externos, sin discriminación alguna.

### 1.1.3.4. Involucramiento:

Todos los integrantes de la academia preuniversitaria Integral, están dedicados a cumplir cada una de las metas trazadas internamente, así como en la busca del éxito de nuestros estudiantes.

### 1.1.3.5. Orientación al cliente:

Estamos enfocados en todo momento en lograr que nuestra visión y misión se cumplan, desarrollando en cada uno de los integrantes de la organización, ese sentido de pertenencia necesario para que sus esfuerzos redunden en la satisfacción de ellos mismos, así como la de nuestros clientes.

**Figura 6.** *Valores Organizacionales de Academia Preuniversitaria Integral*



*Elaboración propia*

A continuación, presentamos la Matriz de Relacionamiento, en donde se puede observar la interrelación natural y coherente que

existe entre la Visión, Misión y cada uno de los Valores de Academia Preuniversitaria Integral.

**Tabla N° 1**

*Matriz de relacionamiento entre Visión – Misión – Valores*

Visión	Misión	Valores
<p>“Ser Líder indiscutible en <b><u>brindar el mejor servicio de preparación preuniversitaria</u></b>, así como en la innovación de nuevos productos dirigidos a escolares, en la región La Libertad”</p>	<p><b><u>"Brindar servicios de preparación preuniversitaria de calidad y diferenciados de acuerdo con la necesidad de los estudiantes. Nuestra institución es líder logrando la mayor cantidad de ingresantes, en el menor tiempo posible; haciendo uso de tecnología de vanguardia en el proceso de enseñanza, obteniendo un importante número de ventas en nuestra región, generando una rentabilidad que permite que nuestros colaboradores puedan desarrollarse y prosperar, todo esto en un clima de <b><u>responsabilidad, orientación, servicio e integridad</u></b>"</u></b></p>	<p><b><u>Responsabilidad</u></b> <b><u>Respeto</u></b> <b><u>Puntualidad</u></b> <b><u>Involucramiento</u></b> <b><u>Orientación al cliente</u></b></p>

*Elaboración propia*



## **CAPÍTULO II METODOLOGIA**

En el presente capítulo, se revisará el marco teórico en el cual se sustenta el proyecto, así también se analizará cada una de las herramientas estratégicas, seleccionadas para la realización del presente trabajo de suficiencia.

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

Históricamente, desde el inicio de las civilizaciones, la interacción entre grupos de personas, con diferentes criterios y formas de comportamiento, han llevado a que las sociedades, vayan construyendo ciertos patrones que permitan disminuir el conflicto y conllevar a que los objetivos trazados, sean asumidos como propios por cada uno de los integrantes de ese grupo, familia u organización. (David, 2013)

Esto nos lleva a la reflexión, de que en la medida que exista el bien común, los integrantes de una organización se sentirán comprometidos y asumirán como suyo el objetivo trazado, sin perder de vista el propósito de este. También se debe considerar que para que esto ocurra, se necesita personas que influyan y ejerzan un liderazgo estratégico, que logre la satisfacción mutua. (Peters, 2006)

Esto llevado a las organizaciones, implica todo un reto, dado que solemos encontrarnos con una gestión de personal deficiente, áreas que no se encuentran debidamente implementadas, con directivos poco comprometidos con el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Para el presente trabajo de suficiencia profesional, conceptualizaremos lo siguiente:

### **2.2. Herramientas de Análisis Organizacional**

Las organizaciones, necesitan respaldarse en herramientas de análisis estratégico, que las mantengan competitivas y sobre todo las lleve al logro de sus objetivos, ya sean estos de largo, mediano o corto plazo, además de poder determinar su posicionamiento, así como los desafíos a enfrentar. (David, 2013)

Las herramientas de Análisis Organizacional están enfocadas en brindar información relevante y consistente, tanto externa como internamente, para que pueda utilizarse en una mejor toma de decisiones, así como establecer líneas de acción sostenidas en una planificación estratégica sólida.

A continuación, detallamos las herramientas de análisis organizacional que se utilizaron en el presente trabajo:

- Análisis PESTLE
- Las cinco fuerzas de Porter
- Matriz de Perfil Competitivo
- Matriz de Evaluación de Factores Externos
- Matriz de Evaluación de Factores Internos
- Matriz FODA

### **2.3. El Análisis Externo**

El objetivo de este análisis es listar las posibles oportunidades que generen valor y desarrollo a la organización, así mismo permite tomar en cuenta las amenazas posibles que tendría que sortear, para lograr su posicionamiento en el mercado.

Es así como, la identificación del entorno supone el conocimiento de las oportunidades o amenazas de la empresa, para su posterior análisis y verificación del impacto en su presente y futuro. (David, 2013)

#### **2.3.1. El Análisis PESTEL**

Este instrumento tiene como propósito identificar aquellos factores externos a nivel macro, que pudieran impactar en la empresa, de tal forma que esta pueda reinventarse estratégicamente. (David, 2013)

Para su elaboración, se considera las características del entorno y el contexto en donde se desarrollaría la empresa, tomando en cuenta los factores político, sociocultural, tecnológico, económico, ecológico y legal.

**Tabla N° 2**

*Características básicas del análisis de PESTEL*

<b>Modelo</b>	<b>Que factores analiza</b>	<b>Que considera</b>
<b>P</b>	Políticos	Clima Político Estabilidad del gobierno Política Tributaria Acuerdos Internacionales
<b>E</b>	Económicos	Variación del dólar Inflación PBI Tasa de desempleo
<b>S</b>	Sociales	Estilos de vida Nivel de educación Factores culturales Variables demográficas
<b>T</b>	Tecnológicos	Investigación Tendencias tecnológicas Acceso a la tecnología Infraestructura
<b>E</b>	Ecológicos	Normativa ambiental Procesos de producción Tendencias de consumo Reciclaje
<b>L</b>	Legales	Estabilidad Laboral Derechos del consumidor Remuneraciones Control de precios

*Elaboración propia.*

### 2.3.2. Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter establece que, para implementar adecuadamente una estrategia aplicada a un negocio, se debe considerar el nivel de la competencia asociada a un sector determinado. (Porter, 2006)

Además, plantea en su análisis que, la naturaleza competitiva de una empresa estaría conformada por cinco fuerzas, las cuales deberán estar debidamente articuladas, para poder determinar la intensidad del sector, en lo que a competencia se refiere y su impacto en las oportunidades de crecimiento y por lo tanto en rentabilidad. (Porter, 2006)

A continuación, describimos las cinco fuerzas de este análisis:

FP 1 - Rivalidad entre los competidores

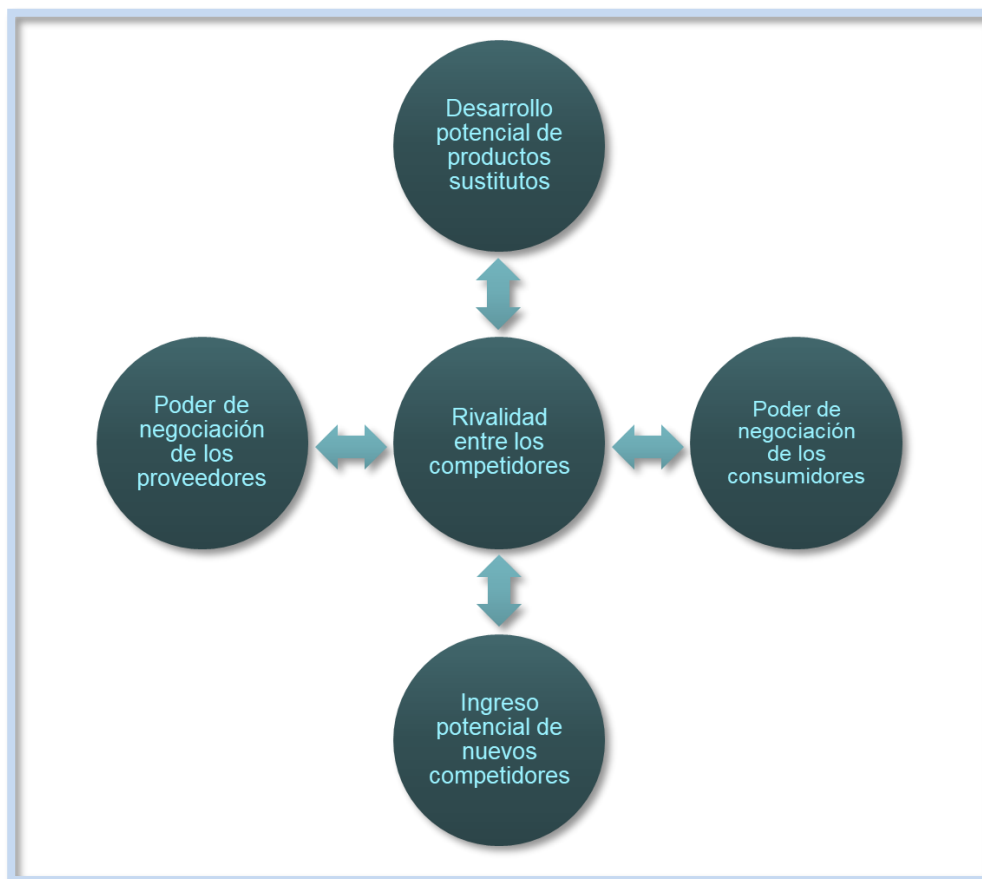
FP 2 - Ingreso potencial de nuevos competidores

FP 3 - Desarrollo potencial de productos sustitutos

FP 4 - Poder de negociación de los proveedores

FP 5 - Poder de negociación de los consumidores

**Figura 7.** Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Porter



*Elaboración propia*

### **FP1. Rivalidad entre los competidores**

Es una fuerza determinante, dado que supone la implementación de diversas estrategias de posicionamiento, además tiene relación directa con el resultado de las otras cuatro fuerzas.

La competencia crece entre los participantes, cuando las estrategias utilizadas son muy similares en el sector, o cuando hay demasiados competidores y se termina subordinando la calidad del servicio y el precio; además de la presencia cada vez mayor de productos sustitutos. (Porter, 2006)

### **FP2. Ingreso potencial de nuevos competidores**

Los nuevos actores en el mercado siempre son una posibilidad existente y constante, ello origina que se desarrolle intensamente la competitividad y por lo tanto esta aumenta. (Porter, 2006)

Es cuando se requiere la implementación de planes de acción basadas en estrategias diferenciadoras, esto permitirá resaltar las fortalezas y aprovechar las oportunidades existentes, para mantener el posicionamiento e impulsar el crecimiento de la empresa.

### **FP3. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

El desarrollo de productos sustitutos son una constante con la que tienen que lidiar las empresas, dado que el despliegue de estrategias estará orientadas a contrarrestar el impacto de un nuevo producto en el mercado, con un precio inferior y tal vez con mejor tecnología y calidad. (Porter, 2006)

El desarrollo de productos sustitutos genera una mayor presión competitiva entre rivales, evidenciándose esto, en la ejecución de planes que, priorizan el incremento de capacidad de producción, buscando mejorar sus niveles de ventas y rentabilidad. (Porter, 2006).

#### **FP4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores tienen un gran poder de negociación, y podrían generar un alto impacto en las empresas, debido a los costos de insumos que la empresa utiliza, además si se encuentran debidamente organizados y coordinados, podrían elevar el precio de materias primas que se requiere para elaborar el producto, generando que los ingresos y la utilidad, se vea afectada por la disminución de venta. (Porter, 2006)

#### **FP5. Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores que estén debidamente organizados obtendrán poder sobre las condiciones que impondrían respecto a los productos o servicios, exigiendo nuevas características que impacten en la calidad y sobre todo menores precios, que impacten en la disminución de utilidades de la empresa. Adicionalmente a eso, finalmente el consumidor puede optar por los productos o servicios de cualquier otro competidor. (Porter, 2006)

#### **2.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Esta herramienta es muy poderosa, para el planeamiento estratégico; su correcta elaboración y posterior calificación, depende de la identificación de los factores clave para la comparación entre los competidores, ya sean estos externos o internos. (David, 2013)

Esta matriz, nos permite identificar a través de un comparativo con otras empresas, cual es nuestra posición en el mercado, considerando nuestras fortalezas y debilidades frente a otros competidores; es decir, cuáles son las principales diferencias que tienen los competidores.

**Figura 8. Ejemplo de Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>2.50</b>		<b>2.20</b>

Fuente: David, 2013 “Conceptos de administración estratégica”

En el ejemplo anterior, se puede observar que la Compañía 1 tiene una puntuación de 3.15, por lo tanto, es la empresa mejor posicionada, aun cuando no está aprovechando el factor Publicidad.

#### 2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Este instrumento, sirve para evaluar aquellos factores críticos exteriores que tienen impacto en la empresa, estos pueden ser de aspecto social, cultural, político, tecnológico, ambiental, legal, demográfica y económica. (David, 2013)

Esta matriz también sirve para organizar de manera detallada todas las amenazas posibles, así como las oportunidades que tiene la organización. Su llenado y calificación es muy sencilla e intuitiva.

En la figura que se encuentra a continuación, podemos observar la Matriz EFE, en plena ejecución.

**Figura 9. Matriz EFE – Ejemplo de aplicación en una empresa de cine**

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
<b>Amenazas</b>			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

*Fuente: David, 2013 “Conceptos de administración estratégica”*

En el ejemplo anterior, se puede observar que la empresa de cine tiene 2.58 de puntuación total, eso significaría que está aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno, así también está sorteando las amenazas existentes.

## 2.4. Análisis Interno

El fin principal del análisis interno es la identificación de fortalezas, así como el listado de las debilidades de la empresa, además permite que sus directivos puedan decidir acertadamente sobre la implementación de nuevas estrategias. (Handy, 2006)

En este análisis, se consideran todas las áreas de la empresa, como: gerencia, contabilidad, marketing, logística, los cuales después de ser evaluados, se les podrán realizar los ajustes y modificaciones necesarias, para un desempeño eficiente y eficaz, además de mantener la posición en el mercado. (David, 2013)

### 2.3.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz EFI, tiene como propósito identificar y comprender aquellos factores internos de la organización, o de algún área concreta, que pudieran impactar en la empresa, de tal forma que esta pueda corregirse.



**Figura 10. Matriz EFI – Ejemplo de aplicación en una empresa de cómputo**

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

*Fuente: David, 2013 “Conceptos de administración estratégica”*

En el ejemplo anterior, se puede observar que la empresa de cómputo tiene 2.58 de puntuación total, eso significa que todavía puede mejorar diversos factores internos como sus estrategias, procesos, entre otros.

## 2.5. Estrategia

Las estrategias son una serie de acciones, que deben ejecutarse, teniendo en cuenta los recursos a utilizar, el tiempo y sobre todo el propósito con las que fueron concebidas, esto supone una orientación unificada. (David, 2013)

A través de las estrategias, se desarrollan los planes de la organización, así también sus objetivos y metas, siempre que sean consistentes y formen parte del planeamiento estratégico institucional.

## 2.6. Matriz FODA

Es un instrumento de análisis estratégico, que sirve para verificar el estado real de la empresa, tanto interna como externamente, en un momento determinado. Ello servirá para que se pueda elaborar un plan estratégico, que permita realizar las acciones correctivas necesarias. (David, 2013)

También permite a la gerencia, identificar aquellas variables que impactan en la eficiencia de la empresa, esto supone la implementación oportuna de líneas de acción necesarias para el ajuste respectivo. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008)

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En el presente capítulo, se describe de manera detallada el desarrollo del proyecto, así como las áreas y colaboradores involucrados, así también, las herramientas estratégicas, matrices y modelos utilizados para identificar y solucionar los problemas potenciales, así como la implementación de soluciones.

Esta experiencia se desarrolla en una empresa familiar de la cual formo parte, es así como, estuve presente desde el inicio de este proyecto, sumándome a los esfuerzos compartidos, propios del inicio de todo emprendimiento.

Inicialmente, tuvimos múltiples funciones, posteriormente estuve a cargo del departamento de diseño gráfico, luego como jefe del área de ediciones y digitación, como administrador, y finalmente como coordinador general.

En sus inicios la Academia Preuniversitaria Integral, tenía un aula, en un solo local, por lo tanto, muy pocos docentes y administrativos formaban parte de ella. En la medida que esta fue creciendo, se formaron distintas áreas funcionales, una de ellas, la de manejo de personal, que tuvo sus propias complicaciones.

El departamento de recursos humanos de Academia Integral está dirigido por un contador, quien realiza los cálculos de retención de impuestos por conceptos remunerativos, los contratos, las declaraciones del mes, el pago de aportes previsionales, elabora las planillas, etc. y si bien es cierto, esto viene funcionando, presenta carencias y deficiencias.

Las tareas operativas del área no cuentan con soporte tecnológico de avanzada, es así, que los contratos, adendas, registros de control de asistencia, tienen que ser escaneados a través de una impresora multifuncional, siendo este trabajo, bastante lento. Tampoco se utiliza algún software o plataforma especializada de apoyo en el manejo de personal, para poder realizar el seguimiento y control de vacaciones, licencias por salud, maternidad, duelo, etc, así como para solicitar las

devoluciones correspondientes a Essalud, esto facilitaría la entrega oportuna de información relevante a la gerencia.

Por otro lado, la aparición de nuevas academias, y la poca formalidad de estas, ha generado una mayor rotación de docentes, ya que ofrecen el pago en efectivo, de manera diaria o semanal, sin AFP u ONP, sin ESSALUD, es decir solo con Recibo por Honorarios, además que en muchos de los casos aceptan a estudiantes universitarios para que sean docentes; en contraparte tenemos que, en la Academia Preuniversitaria Integral, todos los docentes son contratados e ingresados a planilla, es decir tienen sus beneficios laborales correspondientes.

Los docentes nuevos tienen muy poca identificación con la institución, dado que están en varias academias a la vez, y son muchas veces estudiantes universitarios muy jóvenes.

También, nos hemos percatado que, la modalidad a distancia es una opción válida y sostenible, para aquellos estudiantes preuniversitarios de otras localidades de la región, que ven mermada su posibilidad de ir a prepararse a Trujillo, porque implica un mayor esfuerzo económico familiar, ya que no solo tienen que pagar el costo del ciclo, sino además alquilar un cuarto, pagar una pensión alimenticia, contratar servicios móviles con internet, etc. Entonces ahí emerge la posibilidad de que, desde su lugar de origen, puedan recibir preparación preuniversitaria de calidad, con la exigencia y rigor respectivo.

### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO DE ACADEMIA PREUNIVERSITARIA INTEGRAL**

Para realizar el análisis externo de Academia preuniversitaria Integral, se ha creído conveniente, utilizar la matriz PESTEL, la Matriz MPC de Perfil Competitivo, la Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos y el Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Estos instrumentos de análisis nos permitirán listar y establecer los factores y variables del entorno que podrían estar teniendo impacto en la organización, respecto a su desarrollo y posicionamiento. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008).

### **3.1.1. Análisis PESTEL de Academia Preuniversitaria Integral**

Es un instrumento de análisis estratégico, que tiene como propósito identificar aquellos factores externos a nivel macro, que pudieran impactar en la empresa, de tal forma que esta pueda reinventarse estratégicamente. (David, 2013)

Para su elaboración, se considera las características del entorno y el contexto en donde se desarrollará la institución, tomando en cuenta los factores político, sociocultural, tecnológico, económico, ecológico y legal.

#### **3.1.1.1. Factores Políticos**

El nivel de incidencia de este factor impacta en nuestro sector, de manera directa, dado que recientemente el Ministerio de Educación implementó en el nivel preuniversitario, el programa Beca 18, para favorecer a un determinado sector de estudiantes que han egresado de la educación secundaria.

Además, el ministerio exige que las instituciones educativas privadas otorguen un porcentaje de Becas de estudio, para estudiantes que ellos determinen.

#### **3.1.1.2. Factores Económicos**

El crecimiento sostenido de ingresos que vienen presentando algunas provincias de la región, como Pataz, Sánchez Carrión y Santiago de Chuco, tiene impacto positivo para el sector, dado que

las familias tienen la posibilidad de enviar a sus hijos a estudiar a Trujillo.

En contraparte tenemos que, la inflación y los ingresos económicos reducidos ha tenido impacto negativo en las familias en la Región.

#### **3.1.1.3. Factores Sociales**

La meta inmediata de un alumno que egresa de la secundaria es querer ser “Estudiante Universitario”, por lo tanto, se convierte en un tema estrictamente “aspiracional”.

Los padres de familia que son médicos, abogados o ingenieros, planifican el futuro de sus hijos, con ellos siguiendo sus pasos, respecto a la misma carrera profesional e inclusive a la misma universidad.

#### **3.1.1.4. Factores Tecnológicos**

Actualmente, brindar el servicio educativo en sus diferentes niveles, ha dejado de estar vinculada únicamente al uso de pizarra y plumón. Las instituciones educativas, han implementado las aulas con tecnología incipiente.

Además, las plataformas existentes para videoconferencias, ha originado que se aperture la posibilidad de escuchar la clase desde cualquier lugar donde se cuente con energía eléctrica e internet.

El área de recursos humanos debe contar con equipamiento tecnológico y además con un sistema que pueda hacer más

eficiente su trabajo y mejor uso del tiempo, así como la oportunidad con la que se brinda la información a las gerencias.

#### **3.1.1.5. Factores Ecológicos**

La preparación preuniversitaria tiene como soporte principal, la entrega de material de estudio teórico práctico a los estudiantes. Esto genera alto consumo de papel bond, causando indirectamente un daño al medio ambiente, por lo que se ha propuesto realizar “entregas digitales” del material de estudio, esto con la intención de alinearnos con la cultura de protección al medio ambiente.

#### **3.1.1.6. Factores Legales**

La educación preuniversitaria, no se encuentra prevista como un nivel formal, por lo tanto, el Ministerio de Educación no la tiene en cuenta, y mucho menos la regula. Es decir, se puede contar con docentes no profesionales, establecimientos con infraestructura deficiente, nuevos competidores informales, políticas de pago de remuneraciones muy variadas y sin registro formal en planilla.

Las instituciones preuniversitarias tienen que hacer mucho esfuerzo para retener a sus mejores docentes.

**Tabla N° 3**

*Matriz PESTEL de Academia Preuniversitaria Integral*

FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>P</b> POLÍTICO	O1. Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.	A1. Exigencia de un 5% de becas para estudiantes que determinan las DRE, sin ningún filtro académico.
<b>E</b> ECONÓMICO	O2. Desarrollo económico de algunas provincias de la región que han sido impactados positivamente con ingresos mayores, por la minería.	A2. La inflación ha impactado en los ingresos económicos familiares, los cuales se han contraído.
<b>S</b> SOCIAL	O3. El arraigo cultural, donde las familias ven como paso inmediato del colegio, el que sus hijos sean universitarios O4. La aspiración de un grupo de padres que desean que sus hijos tengan la misma profesión que ellos.	
<b>T</b> TECNOLÓGICO	O5. La implementación tecnológica de las aulas, para brindar nuevos servicios a distancia. O6. Equipamiento e implementación de una plataforma de gestión de personal en el área de RRHH.	
<b>E</b> ECOLÓGICO		A3. La entrega de material académico impreso en papel tiene impacto negativo en el cuidado del medio ambiente
<b>L</b> LEGAL		A4. El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el MINEDU, por lo tanto, es un sector muy propenso a la informalidad en las contrataciones de docentes y otros.

*Elaboración propia*



### 3.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter de Academia Preuniversitaria Integral

A continuación, realizaremos la investigación detallada de cada una de las fuerzas propuestas de acuerdo con el esquema de Porter, con la finalidad de identificar nuestra posición en el sector.

#### 3.1.2.1. Rivalidad entre los competidores

Las mejoras que eventualmente se implementen en el departamento de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral impactará directamente en el nivel de competitividad, que estará enfocada en el desarrollo de personal docente y administrativo, así como en la retención de estos.

La competencia directa, serán aquellas instituciones preuniversitarias, que tengan permanencia en el mercado, y además sean medianamente formales, así como aquellos nuevos ingresos a la competencia.

La implementación de sistemas o plataformas tecnológicas, serán muy importantes para tangibilizar la mejora del área de personal, que redundará en el fortalecimiento de la empresa.

**Tabla N° 4**

*Matriz de intensidad de variables de rivalidad entre competidores*

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Academias con presencia en el mercado, y medianamente formales en el nivel preuniversitario		X	
2	Implementaciones tecnológicas en el área de recursos humanos		X	

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
3	Implementación de nuevos servicios preuniversitarios explotando la modalidad a distancia.	X		
4	Calidad y rigurosidad de los servicios brindados, ya sean estos presenciales o virtuales		X	
5	Precios diferenciados de los ciclos presenciales y virtuales.	X		
		<b>MEDIO</b>		

*Elaboración propia.*

El resultado del análisis efectuado concluye que, la intensidad de variables consideradas para establecer la Rivalidad entre Competidores es MEDIA, aun cuando hay dos de ellas que están en Alto.

**Tabla N° 5**

*Oportunidades y amenazas de rivalidad entre competidores*

Item.	OPORTUNIDADES	Item.	AMENAZAS
O1	Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.	A4	Incremento de Academias preuniversitarias informales
O5	La implementación tecnológica de las aulas, para brindar nuevos servicios a distancia	A5	Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.
O6	Equipamiento e implementación de una plataforma de gestión de personal en el área de RRHH.		

*Elaboración propia.*

### 3.1.2.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

Al no existir una regulación expresa para poder aperturar una institución preuniversitaria, es mucho más constante la aparición de nuevas academias preuniversitarias en el mercado.

Esto genera, una guerra de precios, mayor rotación de docentes en el sector, disminución de márgenes de utilidad, etc.

**Tabla N° 6**

*Matriz de intensidad de variables de ingreso de nuevos competidores*

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Regulación deficiente por parte del Ministerio de Educación, para la creación de Academias Preuniversitarias.		X	
2	Impacto negativo en precios del servicio de preparación preuniversitaria	X		
		<b>ALTO</b>		

*Elaboración propia.*

El resultado del análisis efectuado concluye que, la intensidad de variables consideradas para establecer el Ingreso Potencial de nuevos Competidores es ALTA, aun cuando existe una de ellas que está en nivel Medio.

**Tabla N° 7**

*Oportunidades y amenazas del ingreso de nuevos competidores*

Item.	OPORTUNIDADES	Item.	AMENAZAS
O7	Creación de servicios especializados de preparación preuniversitaria.	A4	Incremento de Academias preuniversitarias informales
		A5	Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.

*Elaboración propia.*

### 3.1.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La informalidad en el sector de educación preuniversitaria permite que los docentes ya sea de manera individual o agrupada, formen grupos de estudio, o dicten clases personalizadas. Es decir, con poco recurso pueden brindar un servicio aproximado a un menor costo.

Por lo tanto, el nivel de impacto de esta fuerza en la empresa es alto.

**Tabla N° 8**

*Matriz de intensidad de variables de desarrollo de productos sustitutos*

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Matrícula en el servicio de preparación en grupos de estudios.		X	
2	Contrato de docentes para el dictado de clases particulares personalizadas.		X	
		<b>MEDIO</b>		

*Elaboración propia.*

El resultado del análisis efectuado concluye que la intensidad de variables consideradas para establecer el Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos es MEDIA.

**Tabla N° 9**
*Oportunidades y amenazas del desarrollo de productos sustitutos.*

Item.	OPORTUNIDADES	Item.	AMENAZAS
O8	Matrícula en grupos de estudio, que no tienen experiencia en preparación preuniversitaria.		

*Elaboración propia.*

#### 3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, no existen distribuidores locales de plataformas consistentes, para brindar soporte en el departamento de recursos humanos. Además, a nivel nacional, existen muy pocas empresas que brinden ese nivel de soporte tecnológico.

Eventualmente existen, algunos “software” o plataformas generales, pero no necesariamente se adaptan al segmento.

También tenemos el caso del personal docente que es altamente demandado, por las academias preuniversitarias nuevas o antiguas pero que se manejan informalmente.

**Tabla N° 10**
*Matriz de intensidad del poder de negociación de los proveedores.*

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Dependencia de empresas proveedoras de plataformas	X		

	tecnológicas para la gestión de personal.	
<b>2</b>	Docentes con experiencia en la enseñanza preuniversitaria	X
		<b>ALTO</b>

*Elaboración propia.*

El resultado del análisis efectuado concluye que la intensidad de variables consideradas, para establecer el poder de negociación de los proveedores es ALTO.

**Tabla N° 11**

*Oportunidades y amenazas del poder de los proveedores.*

Ítem.	OPORTUNIDADES	Ítem.	AMENAZAS
		A6	Incremento en la demanda de empresas proveedoras de plataformas tecnológicas para la gestión de personal, generando un precio elevado por sus servicios.
		A7	Escasez de docentes con experiencia, en enseñanza preuniversitaria.

*Elaboración propia.*

**3.1.2.5. Poder de negociación de los consumidores**

La informalidad en el nivel de educación preuniversitaria ha generado que en la actualidad la oferta continúe en crecimiento, tal es así que existen más de 25 “academias” preuniversitarias, en el distrito de Trujillo, sin contabilizar a grupos de estudio, así como aquellos centros que se han ido creando en la periferia de la ciudad.

Esto ha generado que los usuarios del servicio o consumidores incrementen su poder de decisión al momento de elegir en que academia se van a preparar, poniendo énfasis en la experiencia, plana docente y calidad del servicio recibido.

**Tabla N° 12**

*Matriz de intensidad del poder de negociación de los consumidores*

Nro.	VARIABLE	INTENSIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Los estudiantes se matriculan en una academia que tenga eficacia en la preparación preuniversitaria.		X	
2	Los padres de familia buscan una academia que haga ingresar a sus hijos en el menor tiempo posible.		X	
		<b>MEDIO</b>		

*Elaboración propia.*

El resultado del análisis efectuado concluye que la intensidad de variables consideradas, para establecer el Poder de Negociación de los Consumidores es MEDIA.

**Tabla N° 13**

*Oportunidades y amenazas del poder de los consumidores.*

Ítem.	OPORTUNIDADES	Ítem.	AMENAZAS
O7	Creación de servicios de preparación preuniversitaria especializada, de acuerdo con el área que postula el alumno.		

*Elaboración propia.*

### 3.1.3. Consolidado de Oportunidades y Amenazas

A continuación, detallamos el consolidado de oportunidades identificadas y amenazas existentes, de acuerdo con el análisis externo efectuado a la Academia Preuniversitaria Integral.

**Tabla N° 14**

*Consolidado de oportunidades y amenazas de Academia Integral*

Item.	OPORTUNIDADES	Item.	AMENAZAS
O1	Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.	A1	Exigencia de un 5% de becas para estudiantes que determinan las Direcciones Regionales de Educación, sin ningún filtro académico.
O2	Desarrollo económico de algunas provincias de la región que han sido impactados positivamente con ingresos mayores, por la minería.	A2	La inflación ha impactado en los ingresos económicos familiares, los cuales se han contraído.
O3	El arraigo cultural, donde las familias ven como paso inmediato del colegio, el que sus hijos sean universitarios	A3	La entrega de material académico impreso en papel tiene impacto negativo en el cuidado del medio ambiente
O4	La aspiración de algunos padres de familia, que aspiran que sus hijos sigan la misma profesión que ellos.	A4	El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el Ministerio de Educación, por lo tanto, es un sector muy propenso a la informalidad en las contrataciones de docentes y otros.
O5	Implementación tecnológica en aulas, para brindar nuevos servicios a distancia.	A5	Incremento de Academias preuniversitarias informales
O6	Equipamiento e implementación de un sistema informático de personal, para el área de RRHH.	A6	Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.
O7	Creación de servicios especializados de preparación preuniversitaria.	A7	Incremento en la demanda de empresas proveedoras de plataformas tecnológicas para la gestión de personal,



Item.	OPORTUNIDADES	Item.	AMENAZAS
			generando un precio elevado por sus servicios.
O8	Matrícula en grupos de estudio, que no tienen experiencia en preparación preuniversitaria.	A8	Escasez de docentes con experiencia, en enseñanza preuniversitaria.

*Elaboración propia.*

### 3.1.4. Matriz MPC – Perfil Competitivo de las Academia Preuniversitarias

A continuación, presentamos la MPC efectuada a las cinco academias preuniversitarias con mayor permanencia en el mercado, donde **Academia Preuniversitaria Integral obtuvo la más alta puntuación con 2.76**, y quien la sigue es Academia Vesalius con 2.74; esto implicaría que ambas serían las principales competidoras en el rubro de preparación preuniversitaria en la ciudad de Trujillo.

**Tabla N° 15**  
Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de las Academias Preuniversitarias de Trujillo

Nro	VARIABLES	PESO	INTEGRAL		UNIVERSAL		NOBEL		VESALIUS		CEPAS	
			VALOR	PONDER.	VALOR	PONDER.	VALOR	PONDER.	VALOR	PONDER.	VALOR	PONDER.
1	Calidad de Servicio	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
2	Posicionamiento de marca	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
3	Infraestructura y equipamiento	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
4	Lealtad del cliente	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
5	Plataformas Tecnológicas	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
6	Plana Docente calificada	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
7	Experiencia en el sector	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
8	Participación en el mercado	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
9	Presencia Publicitaria	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
10	Eficacia en resultados	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
11	Precios competitivos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>2,76</b>	<b>2,02</b>	<b>2,48</b>	<b>2,74</b>	<b>1,97</b>				

<b>DONDE LA VALORACIÓN DE:</b>	FORTALEZA PRINCIPAL	4	DEBILIDAD MENOR	2
	FORTALEZA MENOR	3	DEBILIDAD PRINCIPAL	1

Elaboración propia

### 3.1.5. Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos de Academia Preuniversitaria Integral

A continuación, presentamos la Matriz EFE, realizada para el rubro de Academias Preuniversitarias en Trujillo.

**Tabla N° 15**

*Matriz EFE – Factores Externos de Academia Integral*

	<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.	0,06	3	0,18
<b>O2</b>	Desarrollo económico de algunas provincias de la región que han sido impactados positivamente con ingresos mayores, por la minería.	0,06	3	0,18
<b>O3</b>	El arraigo cultural, donde las familias ven como paso inmediato del colegio, el que sus hijos sean universitarios	0,07	3	0,21
<b>O4</b>	La aspiración de un grupo de padres que desean que sus hijos tengan la misma profesión que ellos.	0,08	2	0,16
<b>O5</b>	Implementación tecnológica en aulas, para brindar nuevos servicios a distancia.	0,06	2	0,12
<b>O6</b>	Equipamiento e implementación de un sistema informático de personal para el área de RRHH.	0,07	2	0,14
<b>O7</b>	Creación de servicios especializados de preparación preuniversitaria.	0,08	3	0,24
<b>O8</b>	Matrícula en grupos de estudio, que no tienen experiencia en preparación preuniversitaria.	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Exigencia de un 5% de becas para estudiantes que determinan las Direcciones Regionales de Educación, sin ningún filtro académico.	0,04	2	0,12
<b>A2</b>	La inflación ha impactado en los ingresos económicos familiares, los cuales se han contraído.	0,06	3	0,18

<b>A4</b>	El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el Ministerio de Educación, por lo tanto, es un sector muy propenso a la informalidad en las contrataciones de docentes y otros.	0,06	1	0,07
<b>A5</b>	Incremento de Academias preuniversitarias	0,08	3	0,24
<b>A6</b>	Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.	0,08	3	0,18
<b>A7</b>	Incremento en la demanda de empresas proveedoras de plataformas tecnológicas para la gestión de personal, generando un precio elevado por sus servicios.	0,06	2	0,14
<b>A8</b>	Escasez de docentes con experiencia, en enseñanza preuniversitaria.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

**VALOR CALIFICACIÓN DE RESPUESTA**

SUPERIOR (4)	PROMEDIO (2)
SUPERIOR AL PROMEDIO (3)	DEFICIENTE (1)

*Elaboración propia*

De la evaluación de factores externos realizados, la puntuación total obtenida en la **Matriz EFE por Academia preuniversitaria Integral es de 2.58**, eso significa que, la empresa se encuentra gestionando positivamente las oportunidades, así también, puede sortear las amenazas latentes.

Por otro lado, la academia debe aprovechar y fortalecer la oportunidad “Implementación tecnológica en aulas, para brindar nuevos servicios a distancia”, así como la amenaza “El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el Ministerio de Educación, por lo tanto, es un sector muy propenso a la informalidad en las contrataciones de docentes y otros”.

### 3.2. ANÁLISIS INTERNO DE ACADEMIA PREUNIVERSITARIA INTEGRAL

El análisis interno de la Academia Preuniversitaria Integral ha sido efectuado utilizando la Matriz EFI.

Esta herramienta de evaluación nos permitirá listar y establecer los factores y variables internas que podrían estar teniendo impacto en la organización, respecto a su desarrollo y posicionamiento.

#### 3.2.1. Consolidado de Fortalezas y Debilidades

A continuación, realizaremos el consolidado de Fortalezas identificadas, así como las Debilidades encontradas, de acuerdo con el análisis interno efectuado a la Academia Preuniversitaria Integral.

**Tabla N° 16**

*Consolidado de fortalezas y debilidades de Academia Integral*

Item.	FORTALEZAS	Item.	DEBILIDADES
F1	Experiencia en el segmento preuniversitario de más de 25 años.	D1	Las ejecutivas de atención al cliente tienen más de 10 años en su mismo puesto
F2	Eficacia en resultados de ingresos	D2	Los sobrecostos por derecho de atención en el sistema de salud para los empleados
F3	9 de cada 10 docentes son especialistas en su área educativa	D3	Capacitación docente deficiente o inexistente
F4	Infraestructura adecuada para el servicio	D4	Cantidad insuficiente de trabajadores en el área de personal
F5	Incremento de 20% en publicidad testimonial de alto impacto en redes sociales	D5	Equipamiento tecnológico deficiente en el área de RR.HH.
F6	Formalidad en la contratación docente	D6	Docentes poco comprometidos con la cultura organizacional
F7	Reparto anual de utilidades de la empresa	D7	Retrasos en la entrega de material de estudio por parte del área académica.

Item.	FORTALEZAS	Item.	DEBILIDADES
F8	Ubicación estratégica	D8	Remodelación de oficina de atención de la sede 2
F9	Personal administrativo altamente comprometido	D9	Poca o nula autonomía de la persona responsable del área de personal.
F10	Posicionamiento de marca en la región		

*Elaboración propia.*

### 3.2.2. Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos de Academia Preuniversitaria Integral

Es un instrumento de análisis estratégico, que tiene como propósito identificar y comprender aquellos factores internos de la organización, o de algún área concreta, que pudieran impactar en la empresa, de tal forma que, esta pueda corregirse.

**Tabla N° 17**

*Matriz EFI – Factores Internos de Academia Integral*

	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Experiencia en el segmento preuniversitario de más de 25 años.	0,08	4	0,32
F2	Eficacia en resultados de ingresantes	0,07	4	0,28
F3	9 de cada 10 docentes son especialistas en su área educativa	0,04	4	0,16
F4	Infraestructura adecuada para el servicio	0,04	3	0,12
F5	Incremento de 20% en publicidad testimonial de alto impacto en redes sociales	0,03	3	0,09
F6	Formalidad en la contratación docente	0,05	3	0,15
F7	Reparto anual de utilidades de la empresa	0,04	3	0,12
F8	Ubicación estratégica	0,08	4	0,32
F9	Personal administrativo altamente comprometido	0,05	4	0,20

<b>F10</b>	Posicionamiento de marca en la región	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Las ejecutivas de atención al cliente tienen más de 10 años en su mismo puesto	0,04	2	0,08
<b>D2</b>	Los sobrecostos por derecho de atención en el sistema de salud para los empleados	0,05	1	0,05
<b>D3</b>	Capacitación docente deficiente o inexistente	0,07	1	0,07
<b>D4</b>	Cantidad insuficiente de trabajadores en el área de RR.HH.	0,07	1	0,07
<b>D5</b>	Equipamiento tecnológico deficiente en el área de RR.HH.	0,05	2	0,10
<b>D6</b>	Docentes poco comprometidos con la cultura organizacional	0,06	1	0,06
<b>D7</b>	Retrasos en la entrega de material de estudios de parte del área académica	0,05	2	0,10
<b>D8</b>	Remodelación de oficina de atención de la sede N° 2	0,03	2	0,06
<b>D9</b>	Poca o nula autonomía de la persona a cargo del área de recursos humanos.	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

VALOR DE CALIF. DE FORTALEZA	VALOR DE CALIF. DE DEBILIDAD
IMPORTANTE (4)	MENOR (2)
MENOR (3)	IMPORTANTE (1)

*Elaboración propia*

De la evaluación de factores internos realizados, la puntuación total obtenida en la **Matriz EFI por Academia preuniversitaria Integral es de 2.63**, eso significa que, la empresa se encuentra gestionando positivamente sus fortalezas, así también, puede mejorar las debilidades existentes.

La academia debe disminuir el impacto de sus debilidades, como “Docentes poco comprometidos con la cultura organizacional” y “Poca o nula autonomía de la persona a cargo del área de recursos humanos”.

### **3.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A continuación, describiremos los objetivos propuestos para la elaboración de este trabajo:

#### **3.3.1. Objetivo General**

- Implementar mejoras en el área de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral de Trujillo.

#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- Mejorar el nivel de atención del personal docente y administrativo en un 30%, involucrando a los jefes de área y gerentes, durante el presente año 2023.
- Incremento del clima laboral del personal docente y administrativo, incluyendo a las jefaturas y gerencias en el año 2023, con el fin de incrementar el 15% de alumnado.
- Otorgar mayor reconocimiento a los trabajadores de la empresa, privilegiando su bienestar económico y emocional, durante el presente año 2023, con el fin de retener al talento humano de la Academia.

### **3.4. MATRIZ FODA**

#### **3.4.1. Fortalezas**

- Experiencia en el segmento preuniversitario de más de 25 años.
- Eficacia en resultados de ingresantes
- 9 de cada 10 docentes son especialistas en su área educativa
- Infraestructura adecuada para el servicio
- Incremento de 20% en publicidad de alto impacto en redes sociales
- Formalidad en la contratación docente
- Reparto anual de utilidades de la empresa
- Ubicación estratégica



- Personal administrativo altamente comprometido
- Posicionamiento de marca en la región

#### **3.4.2. Debilidades**

- Las ejecutivas de atención al cliente tienen más de 10 años en su mismo puesto
- Los sobrecostos por derecho de atención en el sistema de salud para los empleados
- Capacitación docente deficiente o inexistente
- Cantidad insuficiente de personal en el área de RR.HH.
- Equipamiento e implementación de un sistema informático de personal, para el área de RRHH.
- Docentes poco comprometidos con la cultura organizacional
- Retrasos en la entrega de material de estudios por parte del área académica.
- Remodelación de oficina de atención de la sede N° 2
- Poca o nula autonomía de la persona a cargo del área de recursos humanos.

#### **3.4.3. Oportunidades**

- Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.
- Desarrollo económico de algunas provincias de la región que han sido impactados positivamente con ingresos mayores, por la minería.
- El arraigo cultural, donde las familias ven como paso inmediato del colegio, el que sus hijos sean universitarios
- La aspiración de un grupo de padres que desean que sus hijos tengan la misma profesión que ellos.

- Implementación tecnológica en aulas, para brindar nuevos servicios a distancia.
- Equipamiento e implementación de una plataforma de administración de personas para el área de RRHH.
- Creación de servicios especializados de preparación preuniversitaria.
- Matrícula en grupos de estudio, que no tienen experiencia en preparación preuniversitaria.

#### **3.4.4. Amenazas**

- Exigencia de un 5% de becas para estudiantes que determinan las Direcciones Regionales de Educación, sin ningún filtro académico.
- La inflación ha impactado en los ingresos económicos familiares, los cuales se han contraído.
- El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el Ministerio de Educación, por lo tanto, es un sector muy propenso a la informalidad en las contrataciones de docentes y otros.
- Incremento de academias preuniversitarias informales.
- Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.
- Incremento en la demanda de empresas proveedoras de plataformas tecnológicas para la gestión de personal, generando un precio elevado por sus servicios.
- Escasez de docentes con experiencia, en enseñanza preuniversitaria.

#### **Tabla N° 18**

*Matriz FODA de Academia Preuniversitaria Integral*

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b>	Experiencia en el segmento preuniversitario de más de 25 años	<b>D1</b>	Las ejecutivas de atención al cliente tienen más de 10 años en su mismo
<b>F2</b>	Eficacia en resultados de ingresantes	<b>D2</b>	Los sobrecostos por derecho de atención en el sistema de salud para los
<b>F3</b>	9 de cada 10 docentes son especialistas en su área educativa	<b>D3</b>	Capacitación docente deficiente o inexistente
<b>F4</b>	Infraestructura adecuada para el servicio	<b>D4</b>	Cantidad insuficiente de personal en el área de RR.HH.
<b>F5</b>	Incremento de 20% en publicidad testimonial de alto impacto en redes sociales	<b>D5</b>	Equipamiento tecnológico deficiente en el área de RR.HH.
<b>F6</b>	Formalidad en la contratación docente	<b>D6</b>	Docentes poco comprometidos con la cultura organizacional
<b>F7</b>	Reparto anual de utilidades de la empresa	<b>D7</b>	Retrasos en la entrega de material de estudio por parte del área académica
<b>F8</b>	Ubicación estratégica	<b>D8</b>	Remodelación de oficina de atención de la sede 2
<b>F9</b>	Personal administrativo altamente comprometido	<b>D9</b>	Poca o nula autonomía de la persona a cargo del área de recursos humanos.
<b>F10</b>	Posicionamiento de marca en la región		
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b>	Posibilidad de hacer venta directa con el estado, a través del programa Beca18.	<b>A1</b>	Exigencia de un 5% de becas para estudiantes que determinan las Direcciones Regionales de Educación.
<b>O2</b>	Desarrollo económico de algunas provincias de la región que han sido impactados positivamente con ingresos mayores, por la minería.	<b>A2</b>	La inflación ha impactado en los ingresos económicos familiares, los cuales se han contraído.
<b>O3</b>	El arraigo cultural, donde las familias ven como paso inmediato del colegio, el que sus hijos sean universitarios.	<b>A3</b>	La entrega de material académico impreso en papel tiene impacto negativo en el cuidado del medio ambiente
<b>O4</b>	La aspiración de un grupo de padres que desean que sus hijos tengan la misma profesión que ellos.	<b>A4</b>	El nivel preuniversitario no se encuentra reconocido ni regulado por el Ministerio de Educación.
<b>O5</b>	Implementación tecnológica en aulas, para brindar nuevos servicios a distancia.	<b>A5</b>	Incremento de Academias preuniversitarias informales
<b>O6</b>	Equipamiento e implementación de una plataforma de administración de personas para el área de RRHH.	<b>A6</b>	Precio de los ciclos de preparación, con un valor muy bajo.
<b>O7</b>	Creación de servicios especializados de preparación preuniversitaria.	<b>A7</b>	Incremento en la demanda de empresas proveedoras de plataformas tecnológicas para la gestión de personal, generando un precio elevado por sus servicios.
<b>O8</b>	Matrícula en grupos de estudio, que no tienen experiencia en preparación preuniversitaria.	<b>A8</b>	Escasez de docentes con experiencia, en enseñanza preuniversitaria.

*Elaboración propia*

### 3.5. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A continuación, procederemos a realizar la descripción de las estrategias propuestas, para el logro de los objetivos, para lo cual se ha previsto realizar una Matriz Descriptiva, que cuenta con el enunciado de los objetivos trazados y la estrategia a desarrollar.

**Tabla N° 19**

*Matriz descriptiva de objetivos y estrategias*

Ítem.	OBJETIVO	Ítem.	ESTRATEGIA
<b>Obj. 1</b>	Mejorar el nivel de atención del personal docente y administrativo en un 30%, involucrando a los jefes de área y gerentes, durante el presente año 2023.	<b>Est. P</b>	Implementación de una plataforma especializada para agilizar y mejorar la gestión del recurso humano
<b>Obj. 2</b>	Incremento del clima laboral del personal docente y administrativo, incluyendo a las jefaturas y gerencias en el año 2023, con el fin de incrementar el 15% de alumnado.	<b>Est. S1</b>	Realizar un Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional con todo el personal docente y administrativo.
<b>Obj. 3</b>	Otorgar mayor reconocimiento a los trabajadores de la empresa, privilegiando su bienestar económico y emocional, durante el presente año 2023, con el fin de retener al talento humano de la Academia	<b>Est. S2</b>	Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente Interno

*Elaboración propia.*

### 3.6. PLAN DE MEJORAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El plan de mejora propuesto está circunscrito al área de recursos humanos, dado que es un área muy sensible y es donde hemos identificado debilidades que tienen alto impacto negativo en la Academia Preuniversitaria Integral, sobre todo lo concerniente al personal docente.

### **3.6.1. ESTRATEGIA 1: Principal**

#### **Implementación de una plataforma especializada para agilizar y mejorar la gestión del recurso humano.**

Esta estrategia nos permitirá cumplir el objetivo vinculado a ella, es decir: “Mejoraremos el nivel de atención del personal docente y administrativo en un 30%, involucrando a los jefes de área y gerentes, durante el presente año 2023”.

### **3.6.2. ESTRATEGIA 2:**

#### **Realizar un Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional con todo el personal docente y administrativo.**

Esta estrategia nos permitirá cumplir el objetivo vinculado a ella, es decir: “Incremento del clima laboral del personal docente y administrativo, incluyendo a las jefaturas y gerencias, en el año 2023, con el fin de incrementar el 15% de alumnado”.

### **3.6.3. ESTRATEGIA 3:**

#### **Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente Interno.**

Esta estrategia nos permitirá cumplir el objetivo vinculado a ella, es decir: “Otorgar mayor reconocimiento a los trabajadores de la empresa, privilegiando su bienestar económico y emocional, durante el presente año 2023, con el fin de retener el talento humano de la Academia”.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo, se describe de manera detallada los resultados obtenidos, después de haber definido los objetivos e implementado las estrategias planteadas para la mejora del área de recursos humanos de la Academia Preuniversitaria Integral.

### 4.1. ESTRATEGIA PRINCIPAL

#### 4.1.1. Implementación de una plataforma especializada para agilizar y mejorar la gestión del recurso humano.

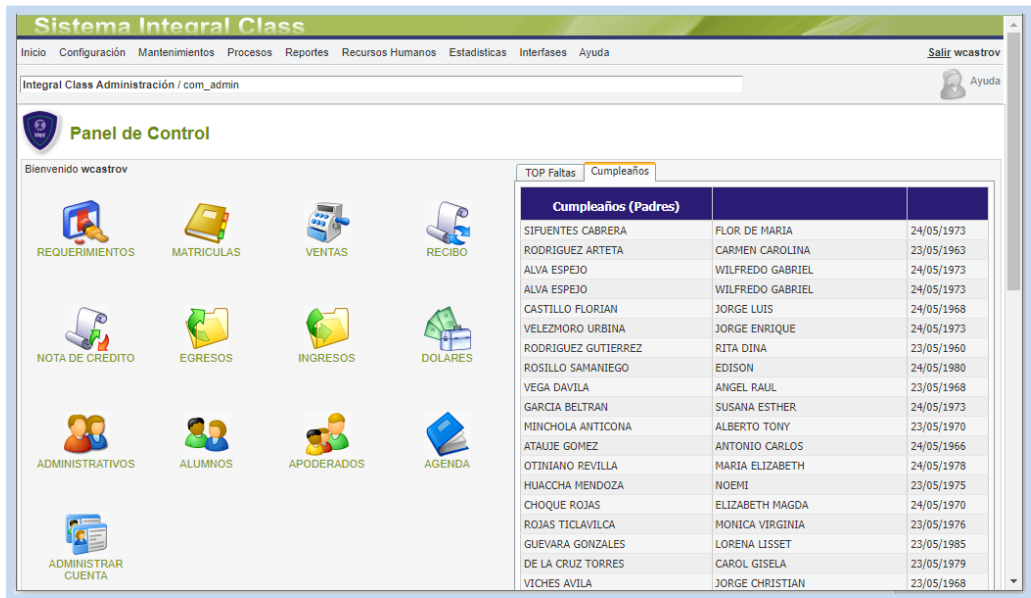
Actualmente, los sistemas de manejo de información especializados han cobrado especial importancia en el rendimiento de una empresa o área específica, coadyuvando a lograr objetivos de manera eficiente, optimizando recursos y costos para las organizaciones.

En Academia Preuniversitaria Integral, una de las áreas más relevantes por la información que concentra y además por el impacto directo a los trabajadores, es el área de recursos humanos.

Es así como, a partir de enero de 2023, después de haber detectado y sugerido que debería implementarse una plataforma especializada de gestión de personal para mitigar la debilidad encontrada; se puso en marcha el uso de un software a medida, desarrollado por la empresa local Data Project, quienes se encargaron de la implementación del SIC - Sistema Integral Class.

Este sistema permite realizar el registro detallado del personal, el periodo contractual, la modalidad de contrato, etc. Así mismo reporta el detalle de vacaciones, las inasistencias y tardanzas, las fechas de cumpleaños, las horas extras laboradas, etc.

**Figura 11. Plataforma de Gestión – SIC Sistema Integral Class**



Fuente: SIC – Sistema Integral Class

También realiza de manera automática el cálculo de las planillas y las prestaciones sociales (Essalud y AFP), así como el de Renta de 5ta categoría y muchas otras cosas más.

La implementación de esta estrategia nos permitirá tener un área de recursos humanos con mayor tiempo y oportunidad adecuada, para atender los requerimientos de las gerencias, pero principalmente a todos los empleados en su conjunto, de manera eficiente.

#### 4.1.1.1. Objetivo de la Estrategia Principal

A continuación, detallamos el objetivo de la estrategia principal:

“Mejoraremos el nivel de atención del personal docente y administrativo en un 30%, involucrando a los jefes de área y gerentes, durante el presente año 2023”.

#### 4.1.1.2. Ficha Técnica de la Estrategia Principal

Esta estrategia, fue propuesta el 04 de enero de 2023, para lo cual se convocó a la empresa Data Project Service S.R.L., quien expondría detalladamente los beneficios y cualidades de la plataforma SIC Sistema Integral Class.

Posteriormente, el uso de la plataforma fue aprobada el 10 de enero de 2023 y se encuentra vigente hasta la actualidad.

El personal responsable de la aplicación de la estrategia fue el Gerente Administrativo y el jefe de Recursos Humanos, quienes han tenido una evaluación concurrente durante el proceso de implementación y adecuación del SIC.

Después de haber transcurrido 12 meses, se puede afirmar que el nivel de referencia respecto al cumplimiento del objetivo se encuentra al 100%.

**Tabla N° 20**

*Ficha Técnica de la Estrategia Principal*

<b>FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS</b>		<b>Código: EP1</b>
		<b>V: 01</b>
<b>Elaboración</b>	<b>Aprobación</b>	<b>Vigencia</b>
<b>04/01/2023</b>	<b>10/01/2023</b>	<b>Actual</b>
<b>Identificación</b>	Implementación de plataforma especializada para gestionar el recurso humano.	
<b>Objetivo</b>	"Mejoraremos el nivel de atención del personal docente y administrativo en un 30%, involucrando a los jefes de área y gerentes, durante el presente año 2023"	
<b>Documento</b>	Reportes masivos y personalizados del Personal Docente y Administrativo	
<b>Personal a cargo</b>	Gerente Administrativo / jefe de RRHH	
<b>Frecuencia</b>	Diaria	



<b>Nivel de referencia</b>	Objetivo Anual al 100%
----------------------------	------------------------

*Elaboración propia.*

#### **4.1.1.3. Histórico de Resultados antes de la Aplicación de la Estrategia Principal**

El área de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral ha venido realizando manualmente todos sus procesos de gestión, control de personal y otros; por lo que estuvo presentando retrasos recurrentes, omisiones y falencias vinculadas a la atención oportuna y eficiente de la información del personal.

A continuación, detallamos los problemas principales detectados durante el periodo 2019 – 2022:

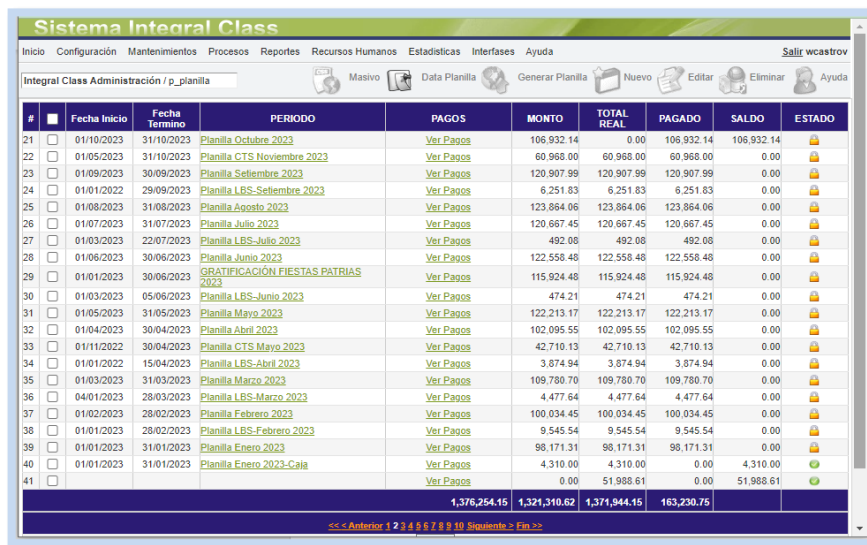
- Retraso en los registros de personal, además de errores en los datos consignados.
- Contratos de personal docente y administrativo, con vencimiento no reportado.
- Horas extras del personal, sin ser registradas o con datos erróneos.
- Inadecuado control de Vacaciones del personal, sin posibilidad de programarlas anticipadamente.
- Cálculo deficiente de las prestaciones de Essalud y aportes previsionales.
- Retraso en la emisión y entrega de Boletas de Pago.
- Registros de Control de Asistencia de Personal deficiente.
- Calculo deficiente o engorroso de CTS y Gratificaciones.

- Inexacto registro de licencias de incapacidad temporal para el trabajo.
- Inoportuna recuperación de subsidios por conceptos de salud, maternidad y otros.

#### 4.1.1.4. Impacto de la Aplicación de la Estrategia Principal

Desde que se implementó la plataforma de Gestión de Personal SIC - Sistema Integral Class, el área de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral ha presentado una serie de mejoras, que se hicieron tangibles desde el primer momento que se puso en marcha.

**Figura 12.** Reporte de Planillas en Plataforma – SIC

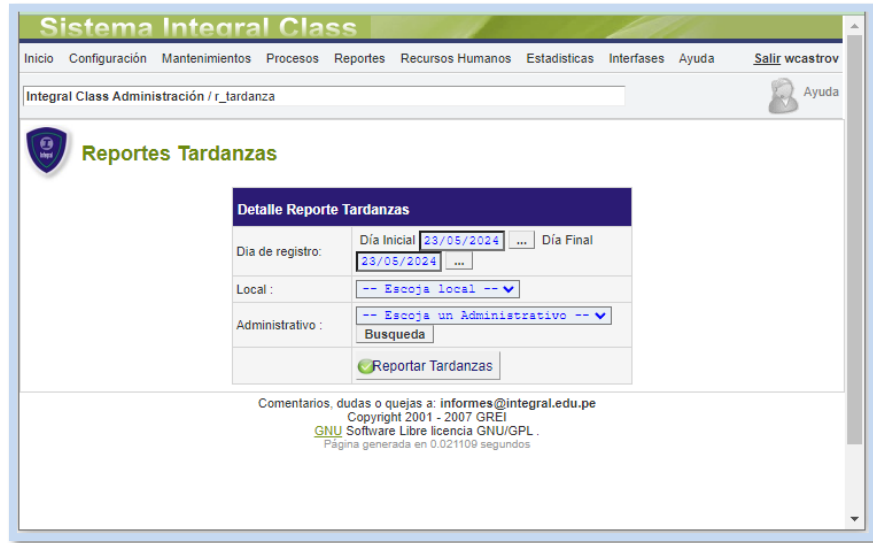


#	Fecha Inicio	Fecha Termino	PERIODO	PAGOS	MONTO	TOTAL REAL	PAGADO	SALDO	ESTADO
21	01/10/2023	31/10/2023	Planilla Octubre 2023	Ver Pagos	106,932.14	0.00	106,932.14	106,932.14	🟡
22	01/05/2023	31/10/2023	Planilla CTS Noviembre 2023	Ver Pagos	60,968.00	60,968.00	60,968.00	0.00	🟡
23	01/09/2023	30/09/2023	Planilla Setiembre 2023	Ver Pagos	120,907.99	120,907.99	120,907.99	0.00	🟡
24	01/01/2022	29/09/2023	Planilla LBS-Setiembre 2023	Ver Pagos	6,251.83	6,251.83	6,251.83	0.00	🟡
25	01/08/2023	31/08/2023	Planilla Agosto 2023	Ver Pagos	123,864.06	123,864.06	123,864.06	0.00	🟡
26	01/07/2023	31/07/2023	Planilla Julio 2023	Ver Pagos	120,667.45	120,667.45	120,667.45	0.00	🟡
27	01/03/2023	22/07/2023	Planilla LBS-Julio 2023	Ver Pagos	492.08	492.08	492.08	0.00	🟡
28	01/06/2023	30/06/2023	Planilla Junio 2023	Ver Pagos	122,558.48	122,558.48	122,558.48	0.00	🟡
29	01/01/2023	30/06/2023	GRATIFICACIÓN FIESTAS PATRIAS 2023	Ver Pagos	115,924.48	115,924.48	115,924.48	0.00	🟡
30	01/03/2023	05/06/2023	Planilla LBS-Junio 2023	Ver Pagos	474.21	474.21	474.21	0.00	🟡
31	01/05/2023	31/05/2023	Planilla Mayo 2023	Ver Pagos	122,213.17	122,213.17	122,213.17	0.00	🟡
32	01/04/2023	30/04/2023	Planilla Abril 2023	Ver Pagos	102,095.55	102,095.55	102,095.55	0.00	🟡
33	01/11/2022	30/04/2023	Planilla CTS Mayo 2023	Ver Pagos	42,710.13	42,710.13	42,710.13	0.00	🟡
34	01/01/2022	15/04/2023	Planilla LBS-Abril 2023	Ver Pagos	3,874.94	3,874.94	3,874.94	0.00	🟡
35	01/03/2023	31/03/2023	Planilla Marzo 2023	Ver Pagos	109,780.70	109,780.70	109,780.70	0.00	🟡
36	04/01/2023	28/03/2023	Planilla LBS-Marzo 2023	Ver Pagos	4,477.64	4,477.64	4,477.64	0.00	🟡
37	01/02/2023	28/02/2023	Planilla Febrero 2023	Ver Pagos	100,034.45	100,034.45	100,034.45	0.00	🟡
38	01/01/2023	28/02/2023	Planilla LBS-Febrero 2023	Ver Pagos	9,545.54	9,545.54	9,545.54	0.00	🟡
39	01/01/2023	31/01/2023	Planilla Enero 2023	Ver Pagos	98,171.31	98,171.31	98,171.31	0.00	🟡
40	01/01/2023	31/01/2023	Planilla Enero 2023-Caja	Ver Pagos	4,310.00	4,310.00	0.00	4,310.00	🟢
41				Ver Pagos	0.00	51,988.61	0.00	51,988.61	🟢
					1,376,254.15	1,321,310.62	1,374,944.15	163,230.75	

Fuente: SIC – Sistema Integral Class

Posteriormente, el sistema ha seguido enriqueciéndose con mejoras, de tal forma que, a la fecha su uso no se ha limitado sólo al área de recursos humanos, sino además se ha socializado y capacitado a los jefes de área, para que puedan registrar la información y ocurrencias propias de su área a cargo.

**Figura 13.** Reporte de Tardanzas de Personal – SIC



Fuente: SIC – Sistema Integral Class

A continuación, detallamos las mejoras identificadas después de la implementación del SIC – Sistema Integral Class:

**Tabla N° 21**

*Cuadro comparativo de deficiencias y mejoras*

<b>DEFICIENCIAS ENCONTRADAS ANTES DE USO DE SIC (2019 - 2022)</b>	<b>MEJORAS IDENTIFICADAS DESPUÉS DE USO DE SIC (ENE - DIC 2023)</b>
Retraso en los registros de personal, además de errores en los datos consignados.	El registro de personal incorporado es oportuno y se han eliminado los errores en la consignación de datos, ya que se ha vinculado la ficha laboral digital con el SIC.
Contratos de personal docente y administrativo, con vencimiento no reportado.	Se generó una “alerta automática” de los contratos que se encuentran próximos a vencer. La alerta llega notificada a través del SIC, así como al correo del jefe de recursos humanos con copia al jefe inmediato.
Horas extras del personal, sin ser registradas o con datos erróneos.	El jefe de área solicita a través del SIC, horas extras, definiendo al personal, la cantidad de horas y la fecha. Esto es autorizado de manera automática por el Gerente Administrativo.

DEFICIENCIAS ENCONTRADAS ANTES DE USO DE SIC (2019 - 2022)	MEJORAS IDENTIFICADAS DESPUÉS DE USO DE SIC (ENE - DIC 2023)
Inadecuado control de Vacaciones del personal, sin posibilidad de programarlas anticipadamente.	El jefe de área registra anticipadamente en el SIC, los periodos de goce vacacional coordinado previamente con los trabajadores. El sistema calcula el periodo restante de goce vacacional de cada uno de los trabajadores y "alerta", si es que ya fueron gozadas en su totalidad.
Cálculo deficiente de las prestaciones de Essalud y aportes previsionales.	El SIC, calcula automáticamente de manera precisa las prestaciones de Essalud y AFP u ONP, considerando los datos remunerativos previamente llenados por recursos humanos.
Retraso en la emisión y entrega de Boletas de Pago.	Las boletas de pago del personal ahora se encuentran firmadas digitalmente, por lo que pueden ser descargadas de manera automática del SIC, desde el día siguiente al pago de planillas.
Registros de Control de Asistencia de Personal deficiente.	La asistencia del personal es registrada de manera digital, eliminando de esta forma los olvidos de registro y errores en los mismos.
Cálculo deficiente o engorroso de CTS y Gratificaciones.	El SIC, realiza el cálculo de manera precisa del CTS y Gratificaciones a cancelar, considerando las variables que podrían incidir en ellos, como horas extras, bonificaciones, inasistencias, etc previamente reportados por recursos humanos.
Inexacto registro de licencias de incapacidad temporal para el trabajo.	Las licencias por incapacidad temporal son registradas en el SIC por el área de RR.HH., además adjunta la constancia de atención del personal que la solicitó.
Inoportuna recuperación de subsidios por conceptos de salud, maternidad y otros.	El SIC "alerta" cada fin de mes, al jefe de recursos humanos, si es que existe personal con diversas licencias que califiquen para recuperación de subsidios.

*Elaboración propia*

El uso de esta plataforma ha permitido que la información a cargo del área de recursos humanos sea mucho más exacta y libre de errores que surgían por la consignación de datos manuales.

Por otro lado, al estar el área digitalizada, se ha ordenado la información individual de cada uno de los trabajadores, pudiendo realizarles seguimiento sobre su rendimiento y posibilidades de promoción a un puesto de mayor jerarquía, o para el otorgamiento de algún reconocimiento o bonificación extraordinaria.

Así mismo, las gerencias tienen información a través de reportes de SIC, sobre las provisiones que deben tomarse, para poder cumplir con las obligaciones de carácter remunerativo ordinario, CTS, Gratificaciones, ONP o AFP, así también los aportes de cobertura de Essalud, el seguro de vida ley, etc.

## **4.2. Estrategia Secundaria N° 1**

### **4.2.1. Realizar un Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional con todo el personal docente y administrativo.**

Cuando la Academia Preuniversitaria Integral inicio sus actividades, los conocimientos organizacionales de quienes la dirigían no estaban tan conscientemente conceptualizados, pero en la práctica se ejecutaban, y permitían que las metas trazadas y los objetivos logrados, se cumplan. Las funciones asignadas a los trabajadores se realizaban y fluían con naturalidad en un ambiente de trabajo colaborativo y altamente motivado.

Posteriormente, la institución siguió creciendo y con ello el conocimiento organizacional, es así como se establece la visión, misión y valores que definirían la identidad corporativa de la Academia.

El aumento de nuevos competidores, y decrecimiento en la cantidad de estudiantes, sugirió el análisis, revisión y evaluación de algunas variables

internas, logrando identificar que la cultura organizacional no estaba firmemente arraigada en los colaboradores de la empresa.

Es así, que se propone desarrollar un Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional con el personal docente y administrativo. Esto nos permitirá lograr que nuestros empleados, internalicen la Visión de la Academia, así también tener muy presente nuestra Misión como institución preuniversitaria, los valores y principios que rigen nuestro actuar. Además, debemos lograr que se sientan motivados y orgullosos de pertenecer a una institución educativa sensible a sus necesidades, dispuesta a apoyarlos e incentivarlos a que sigan creciendo.

#### **4.2.1.1. Objetivo de la Estrategia Secundaria N° 1**

A continuación, detallamos el objetivo de la Estrategia Secundaria N° 1:

“Incremento del clima laboral del personal docente y administrativo, incluyendo a las jefaturas y gerencias en el año 2023, con el fin de incrementar el 15% de alumnado”.

#### **4.2.1.2. Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 1**

Esta estrategia, fue propuesta por el jefe de Recursos Humanos el 09 de enero de 2023, para lo cual se convocó al área de Psicología, que se encuentra conformada por dos profesionales colegiadas y con especialidad en psicología educativa y psicología organizacional respectivamente, para que expongan los detalles del Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional propuesto.

El programa fue aprobado el 13 de enero de 2023, y se desarrolló durante el periodo 2023.

El personal a cargo de la implementación y seguimiento de la estrategia fue el Gerente Administrativo, el jefe de Recursos Humanos y la Coordinadora de Psicología.

Después de haber transcurrido los 12 meses que duró la ejecución del programa, se puede afirmar que el nivel de referencia respecto al cumplimiento del objetivo se encuentra al 100%.

**Tabla N° 22**

*Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 1*

<b>FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS</b>		<b>Código: ES1</b>
		<b>V: 02</b>
<b>Elaboración</b>	<b>Aprobación</b>	<b>Vigencia</b>
<b>09/01/2023</b>	<b>13/01/2023</b>	<b>Actual</b>
<b>Identificación</b>	Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional	
<b>Objetivo</b>	"Incremento del clima laboral del personal docente y administrativo, incluyendo a las jefaturas y gerencias en el año 2023, con el fin de incrementar el 15% de alumnado"	
<b>Documento</b>	Reportes de matrículas de estudiantes	
<b>Personal a cargo</b>	Gerente Administrativo / Jefe de Recursos Humanos Coordinadora de Psicología	
<b>Frecuencia</b>	Diaria	
<b>Nivel de referencia</b>	Objetivo Anual al 100%	

*Elaboración propia.*

#### **4.2.1.3. Histórico de Resultados antes de la Aplicación de la Estrategia Secundaria N° 1**

Con el transcurrir del tiempo, las direcciones, jefaturas, coordinaciones y gerencias de la Academia Preuniversitaria Integral, sin proponérselo, fueron quitándole espacio a la comunicación interna efectiva con los docentes y administrativos, por lo tanto, se perdió la

recordación continua y el fortalecimiento constante de la visión, misión y valores de la organización. Esa deficiencia, se vio reflejada en lo siguiente:

- Docentes que asistían tarde a clases constantemente.
- Docentes que no entregaban o lo hacían tardíamente las evaluaciones, prácticas o material de estudio para ser procesado y repartido a los estudiantes.
- Docentes con cada vez menos disponibilidad para brindar horas para elaboración de horarios para estudiantes.
- Docentes renuentes a las implementaciones tecnológicas en el aula, rechazando las pizarras interactivas y tabletas graficas.
- Personal de mantenimiento sin reportar oportunamente la falta de insumos para la limpieza.
- Personal de portería, con tardanzas reiteradas en la apertura de las puertas de los locales.
- Personal de informes y matrículas, con desgano y apatía al momento de brindar información de los servicios.
- Personal del área de diseño y diagramación tienen retraso acentuado en la elaboración del material académico para los estudiantes.

#### **4.2.1.4. Impacto de la Aplicación de la Estrategia Secundaria N° 1**

El Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional, fue desarrollado durante todo el año 2023, y fue ejecutado a través de actividades que fueron activadas trimestralmente.

#### **Tabla N° 23**

*Cronograma del Plan de Fortalecimiento de Cultura Organizacional*



<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b> <b>Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional</b>			
<b>Trimestre</b>	<b>Tema</b>	<b>Sesiones / Modalidad</b>	<b>Participantes</b>
<b>I</b> Ene – Mar	- Reforzando la comunicación interna. - Visión Integral	10 sesiones Presencial	Docentes y Administrativos
<b>II</b> Abr – Jun	- Misión Integral - Practicando nuestros valores	10 sesiones Presencial	Docentes y Administrativos
<b>III</b> Jul – Set	- Liderazgo Personal - ¡Te escucho, me escucho!	10 sesiones Presencial	Docentes y Administrativos
<b>IV</b> Oct – Dic	- Trabajo en equipo - Motivación	10 sesiones Presencial	Docentes y Administrativos

*Fuente: Área de Recursos Humanos de Academia Integral.*

En cada trimestre se abordó el reconocimiento de la visión, misión y los valores institucionales, así mismo se trabajaron temas dirigidos a fortalecer la autoestima y el trabajo colaborativo.

Se problematizó sobre las deficiencias identificadas y el impacto que estas tenían en la calidad del servicio que la empresa estaba brindando, y que supondría una disminución en la cantidad de estudiantes matriculados durante los periodos 2019 – 2022.

Durante el proceso de aplicación del Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en Academia Preuniversitaria Integral, se pudo evidenciar el incremento progresivo y sostenido de estudiantes matriculados, a partir del segundo trimestre del año 2023.



**Tabla N° 25**  
 Evolución Positiva de Estudiantes Matriculados después del Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

Nro	CICLOS	DURACIÓN	CANTIDAD DE ALUMNOS MATRICULADOS - AÑO 2023											
			I TRIMESTRE ENE - MAR	Var. %	II TRIMESTRE ABR - JUN	Var. %	III TRIMESTRE JUL - SET	Var. %	IV TRIMESTRE OCT - DIC	TOTAL	Var. %			
1	Pre - Médicas	Semestral	185	5,41%	195	16,22%	215	27,03%	235					
2	Pre - Ingenierías	Semestral	160	3,13%	165	9,38%	175	12,50%	180					
3	Pre - Humanidades	Semestral	90	5,56%	95	11,11%	100	16,67%	105					
4	Paralelo Cepunt	Semestral	75	6,67%	80	6,67%	80	6,67%	80					
5	Aptitud Académica	Trimestral	55	9,09%	60	9,09%	60	9,09%	60					
6	Afianzamiento 1ro	Trimestral	35	14,29%	40	14,29%	40	14,29%	40					
7	Afianzamiento 2do	Trimestral	35	14,29%	40	14,29%	40	14,29%	40					
8	Afianzamiento 3ro	Trimestral	65	7,69%	70	7,69%	70	7,69%	70					
9	Semillero	Trimestral	80	6,25%	85	6,25%	85	12,50%	90					
10	Quinto Pre	Trimestral	105	9,52%	115	9,52%	115	14,29%	120					
11	Factor Lima	Trimestral	35	14,29%	40	14,29%	40	14,29%	40					
<b>TOTAL</b>			<b>920</b>	<b>7,07%</b>	<b>985</b>	<b>10,87%</b>	<b>1020</b>	<b>15,22%</b>	<b>1060</b>					

Fuente: Area de Ventas - Academia Preuniversitaria Integral

El resultado después del desarrollo del Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional fue favorable para la institución, ya que se logró cumplir las metas trazadas, es decir, tener personal motivado y consciente de su rol en la institución, y el crecimiento sostenido de estudiantes matriculados.

**Tabla N° 25**

*Cuadro comparativo de Deficiencias y Mejoras*

<b>DEFICIENCIAS ENCONTRADAS ANTES DEL PROGRAMA (2019 – 2022)</b>	<b>MEJORAS IDENTIFICADAS DESPUÉS DEL PROGRAMA (ENE - DIC 2023)</b>
Docentes que llegaban tarde constantemente a clases.	Se redujo significativamente las tardanzas a clases por parte de los docentes.
Docentes que no entregaban o hacían llegar tardíamente las evaluaciones, prácticas o material de estudio para ser procesado y repartido a los estudiantes.	Los docentes registran cumplimiento oportuno de entrega de material académico para el estudiante.
Docentes con cada vez menos disponibilidad para brindar horas para elaboración de horarios para estudiantes.	Existe una mejor predisposición de los docentes, al entregar su disponibilidad horaria.
Docentes renuentes a las implementaciones tecnológicas en el aula, rechazando las pizarras interactivas y tabletas graficas.	La mayoría de los docentes han participado activamente de las capacitaciones brindadas para el uso de tecnología educativa.
Personal de mantenimiento sin reportar oportunamente la falta de insumos para la limpieza.	El personal de mantenimiento reporta oportunamente en el plazo su requerimiento de insumos de limpieza.
Personal de portería, con tardanzas reiteradas en la apertura de las puertas de los locales.	El personal de portería cumple responsablemente con la apertura de puertas para el ingreso de trabajadores y estudiantes.
Personal de informes y matrículas, con desgano y apatía al momento de brindar información de los servicios.	Se realizó una capacitación al equipo de ventas, generando una mejora satisfactoria al momento de dar información sobre los diferentes ciclos de la Academia.
Personal del área de diseño y diagramación tienen retraso acentuado en la elaboración del material académico para los estudiantes.	El área de diseño y diagramación redujo los plazos de entrega del material académico elaborado para los estudiantes.

*Elaboración propia*

### **4.3. Estrategia Secundaria N° 2**

#### **4.3.1. Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente Interno.**

La realización de un Programa de Fidelización del Cliente Interno nos permite complementar a la estrategia de Fortalecimiento de Cultura Organizacional en la Academia Preuniversitaria Integral.

Es decir, el desarrollo de un Programa de Fidelización para nuestros empleados servirá para sensibilizarlos y hacerles sentir valorados e importantes y sobre todo parte primordial de nuestra institución.

Este Programa de Fidelización, contemplará algunos beneficios clave que hemos detectado podrían valorar en mejor escala nuestros docentes y administrativos. Estos nuevos beneficios pueden ser Generales o Transversales, es decir para todos los trabajadores, así también pueden ser Específicos o Personalizados, es decir para un trabajador en función a su expectativa o necesidad.

Además, el propósito del Programa de Fidelización del Cliente Interno es lograr que los trabajadores se sientan motivados y orgullosos de pertenecer a una institución educativa sensible a sus necesidades, dispuesta a apoyarlos e incentivarlos a que sigan creciendo.

##### **4.3.1.1. Objetivo de la Estrategia Secundaria N° 2**

A continuación, detallamos el objetivo de la Estrategia Secundaria N° 2:

“Otorgar mayor reconocimiento a los trabajadores de la empresa, privilegiando su bienestar económico y emocional, durante el presente año 2023, con el fin de retener el talento humano de la Academia”.

#### 4.3.1.2. Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 2

Esta estrategia, fue propuesta por el jefe de Recursos Humanos el 11 de enero de 2023, como parte de una serie de medidas e implementaciones institucionales para fortalecer la cultura organizacional, priorizando el bienestar de los colaboradores de la institución.

La exposición de la propuesta y detalles adicionales del Programa de Fidelización del Cliente Interno tuvo como ponente a la Coordinadora del área de Psicología.

El programa fue aprobado por las Gerencias el 18 de enero de 2023 y su implementación y seguimiento tuvo como responsables al Gerente Administrativo, el jefe de Recursos Humanos y la Coordinadora de Psicología.

Después de haber transcurrido 12 meses, tiempo que duró la ejecución del programa, se puede afirmar que el nivel de referencia respecto al cumplimiento del objetivo se encuentra al 100%.

**Tabla N° 26**

*Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria N° 2*

<b>FICHA TÉCNICA DE ESTRATEGIAS</b>		<b>Código: ES2</b>
		<b>V: 03</b>
<b>Elaboración</b>	<b>Aprobación</b>	<b>Vigencia</b>
<b>11/01/2023</b>	<b>18/01/2023</b>	<b>Actual</b>
<b>Identificación</b>	Programa de Fidelización del Cliente Interno	
<b>Objetivo</b>	"Otorgar mayor reconocimiento a los trabajadores de la empresa, privilegiando su bienestar económico y emocional, durante el presente año 2023, con el fin de retener el talento".	
<b>Documento</b>	Informe de renuncias y ceses del personal	

<b>Personal a cargo</b>	Gerente Administrativo / Jefe de Recursos Humanos Coordinadora de Psicología
<b>Frecuencia</b>	Diaria
<b>Nivel de referencia</b>	Objetivo Anual al 100%

*Elaboración propia.*

#### 4.3.1.3. Histórico de Resultados antes de la Aplicación de la Estrategia Secundaria N° 2

El área de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral estuvo reportando de manera creciente desde el año 2019 hasta el año 2022 constantes ceses y no renovaciones contractuales por parte de los docentes y algunos administrativos, quienes expresaban diferentes razones al momento de comunicar su decisión. Entre algunas de ellas tenemos:

- Estaban cansados
- Tenían otra propuesta
- Querían probar otras opciones

Además, cierto grupo de trabajadores ponían de manifiesto su disconformidad o desmotivación, de la siguiente manera:

- No participaban en las actividades internas promovidas por la institución.
- En las reuniones colegiadas, casi no intervenían, ni compartían ningún punto de vista.
- Llegaban tarde o faltaban con facilidad al trabajo.
- Incumplían las tareas propias de su función, sin considerar el impacto de sus acciones.

#### 4.3.1.4. Impacto de la Aplicación de la Estrategia Secundaria N° 2

El Programa de Fidelización del Cliente Interno en la Academia Preuniversitaria Integral, fue desarrollado durante todo el año 2023, y fue implementándose progresivamente.

Se realizó una gran reunión general, para explicar los beneficios que tendrían tanto docentes como administrativos, a partir del mes de enero del 2023

**Tabla N° 27**

*Nuevo Plan de Beneficios - Programa de Fidelización*

<b>PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO Nuevo Plan de Beneficios</b>			
<b>Grupo</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Alcance</b>
<b>1</b>	Económicos	Bono por Escolaridad	Docentes y Administrativos
		Bonificación Extraordinaria por Ingresantes	Docentes
<b>2</b>	Emocionales	Convenios con universidades para culminar la carrera profesional	Docentes y Administrativos
		Capacitaciones específicas para fortalecer la metodología de enseñanza	Docentes
		Cursos de Especialización	Administrativos
		Descuentos por Convenio para atención familiar en Clínica Privada	Docentes y Administrativos
		Seguro de vida	Docentes y Administrativos
		Descuentos por Convenio con Centros Odontológicos	Docentes y Administrativos
Terapias de relajación	Docentes y Administrativos		



<b>PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>			
<b>Nuevo Plan de Beneficios</b>			
<b>Grupo</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Alcance</b>
		Consultas Psicológicas personalizadas	Docentes y Administrativos

*Elaboración propia.*

El resultado después del desarrollo del Programa de Fidelización ha sido muy favorable para la institución, ya que ahora se tiene personal altamente motivado, predispuesto a cumplir con sus tareas y funciones asignadas.

El personal docente se muestra colaborativo y consciente de su rol en la institución, además de activo y participativo en cada actividad planteada por la empresa.

El personal administrativo se muestra propositivo, asumiendo roles que ayudan a optimizar los procesos internos de la Academia, teniendo como consecuencia, la disminución del tiempo para cumplir con lo planificado.

De manera general, el 2023 se redujo considerablemente la rotación de personal docente y administrativo, lo que trajo estabilidad para la institución.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, describiremos las conclusiones a las que hemos arribado, después de haber realizado la evaluación y análisis de los diversos factores y variables externas e internas de la Academia Preuniversitaria Integral, así también, proponemos algunas recomendaciones, que podrían complementar el sostenimiento de las estrategias y mejoras, en el tiempo.

### 5.1. Conclusiones

Entre las conclusiones planteadas tenemos:

1. El contexto actual del nivel preuniversitario es muy dinámico, con muchos competidores, y con clientes cada vez más exigentes; eso genera nuevas oportunidades que aprovechar, algunas amenazas que sortear, así también se debe potenciar fortalezas y reducir las debilidades.
2. Al realizar la matriz FODA de Academia Preuniversitaria Integral, se identificaron algunas debilidades y amenazas en el área de recursos humanos, por lo que se planificó la implementación de estrategias internas, una principal y dos secundarias.
3. Luego de la aplicación de la estrategia principal “Implementación de una plataforma especializada para agilizar y mejorar la gestión del recurso humano”, se evidenció mejoras tangibles en el área de recursos humanos, como el orden y oportunidad de la información solicitada, controles de asistencia, tardanzas, vacaciones, licencias y cálculos de la planilla más eficientes.
4. Posterior a la aplicación de la estrategia secundaria N° 1 “Realizar un Programa de Fortalecimiento de Cultura Organizacional con todo el personal docente y administrativo”, se evidenció que los resultados en cuanto a los procesos internos mejoraron considerablemente, además de lograr que los colaboradores

se sientan motivados y conscientes de su rol en la institución, además del incremento sostenido de estudiantes matriculados.

5. Después de la aplicación de la estrategia secundaria N° 2 “Desarrollar un Programa de Fidelización del Cliente Interno”, se logró que los trabajadores se sientan valorados, se muestren colaborativos, además de activos y participativos en cada actividad planteada por la institución. Además, se disminuyó el tiempo para cumplir con lo planificado y la rotación de personal docente decreció considerablemente.
6. Al aplicar las estrategias planteadas luego de realizar la matriz FODA, podemos afirmar que, el área de recursos humanos de Academia Preuniversitaria Integral ha mejorado en eficiencia y eficacia. Así mismo, las estrategias implementadas se han convertido en mejoras consistentes y perdurables para la institución.

## **5.2. Recomendaciones**

Entre las recomendaciones propuestas tenemos:

1. Debe implementarse nuevos planes de capacitación especializados para docentes y administrativos, que los mantengan activos y valorados, para mantener disminuida la rotación de ellos.
2. Aprovechar la oportunidad de aperturar nuevos locales estratégicamente ubicados para la academia, para atender el crecimiento de matrículas.
3. Implementar nuevos servicios preuniversitarios, para alumnos que postulan a universidades de Lima, aprovechando la oportunidad de la demanda creciente de estudiantes que desean seguir sus estudios universitarios en la capital.
4. Implementar una Biblioteca Digital Preuniversitaria, que pueda atender en cualquier momento del día a estudiantes que se encuentren en distintos lugares, con textos debidamente seleccionados.

5. Evaluar la migración a una plataforma mucho más potente en gestión de personal, que complemente el proceso de reclutamiento, así también que brinde herramientas e indicadores de satisfacción del personal.
6. Llevar a cabo una auditoría interna al departamento de recursos humanos, para poder determinar que otras variables y mejoras pueden ser atendibles oportunamente.
7. Implementar un plan de revisión de procesos, de cada área funcional de la institución, que se ejecute a requerimiento del jefe de esa área o periódicamente, para identificar variables de mejora y optimizar recursos.
8. Remodelar las oficinas de atención al cliente, para brindar una mejor experiencia de atención a los potenciales clientes.
9. Desarrollar una estrategia de responsabilidad social, que sea valorada por la comunidad y sobre todo que permita involucrar a docentes, administrativos y estudiantes.
10. Analizar de manera continua las variables internas y externas, que permita reaccionar oportunamente a la institución, sin poner en riesgo su rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Azurin, A. (10 de mayo de 2024) *Pobreza en Perú: retornaría a niveles prepandemia recién en 2047.* Gestión.  
<https://gestion.pe/economia/pobreza-en-peru-retornaria-a-niveles-prepandemia-recien-en-2047-pobreza-inei-pobreza-monetaria-noticia/>
- Blanchard K., Randolph A., Grazier P. (2006) *Trabajo en equipo. Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados.* Ediciones Deusto.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- David, Fred (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* (14a ed.) Pearson.
- Great Place to Work. *Bienestar laboral: la importancia de reconocer a los colaboradores.*  
<https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/bienestar-laboral-la-importancia-de-reconocer-a-los-colaboradores>
- Great Place to Work. *Lo que toda organización puede hacer hoy para mejorar el bienestar de los colaboradores.*  
<https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/lo-que-toda-organizacion-puede-hacer-hoy-para-mejorar-el-bienestar-de-los-colaboradores>
- Great Place to Work. *Valores Corporativos como base de una cultura competitiva.*  
<https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/valores-corporativos-como-base-de-una-cultura-competitiva>

Handy, Charles (2006). *La Organización por dentro. Ideas para directivos*.  
Planeta.

Hitt, Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert (2008). *Administración  
Estratégica, Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*  
(7ma ed.) Cengage Learning

Huete, Luz María (2007). *Servicios y Beneficios. La Fidelización de clientes  
y empleados. La Inteligencia emocional en los negocios*.  
Ediciones Deusto.

Hurtado, Luis (2006). *Acerca de la Preparación Preuniversitaria*. Revista del  
Instituto de Investigaciones Educativas.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv\\_educativa/2006\\_n17/a16.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2006_n17/a16.pdf)

Peters, Tom (2006) *Gestionar con imaginación*. Planeta

Porter, Michael (2006) *Estrategia y ventaja competitiva*. Ediciones Deusto

Redacción Contentlab (03 de mayo de 2019) ¿El papel que usamos fomenta  
la deforestación?. El Comercio.  
<https://especial.elcomercio.pe/perusostenible/el-papel-que-usamos-fomenta-la-deforestacion/>

Romero Centeno, Rómulo (2021) *La formación académica de los jóvenes y  
las pruebas de admisión a la educación superior. Una experiencia  
peruana*. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación  
HORIZONTES.  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/466/4663283010/html/>

## ANEXOS

**ANEXO N° 1.** Autorización de uso de información de la empresa Academia Pre Integral.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**



Yo JAIME ALCIDES CASTRO VIDAL,

(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)

identificado con DNI o CE N° 17937001, como representante legal de la  
empresa/institución: \_\_\_\_\_

**ACADEMIA PREUNIVERSITARIA INTEGRAL**

\_\_\_\_\_ con R.U.C. N° 20440120491,

ubicada en la ciudad de TRUJILLO

OTORGO LA AUTORIZACIÓN A:

1) ELIAS WILFREDO CASTRO VIDAL, con DNI/CE 18136392

2) \_\_\_\_\_, con DNI/CE \_\_\_\_\_

Egresado/s de la () Carrera profesional o ( ) Programa de Posgrado de ADMINISTRACIÓN

para que utilice la siguiente información de la empresa: \_\_\_\_\_

**TODA INFORMACIÓN DISPONIBLE, VINCULADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, ( ) Tesis o () Trabajo de  
suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, ( ) Maestro, ( ) Doctor o () Título Profesional.  
Para su validez tomar en cuenta los documentos que deberán adjuntar, según los siguientes casos:

- 1) Para el caso de empresas privadas y formalizadas, se deberá adjuntar:
  - La vigencia de Poder o la consulta RUC (la fecha no debe superar los tres (3) meses de antigüedad o posterior a la firma del presente documento para Tesis y Suficiencia Profesional)
  - En el caso de presentar consulta RUC, adjuntar copia del DNI vigente o Ficha Reniec del Representante Legal.
- 2) Para el caso de entidades públicas u organizaciones sin fines de lucro (ONGs y similares), se deberá adjuntar:
  - Resolución u otro documento oficial que evidencie que la persona que autoriza es la autoridad competente en ejercicio.
  - Copia del DNI vigente o Ficha Reniec del representante o autoridad competente en ejercicio.
- 3) Para el caso de personas naturales, personas naturales con negocio, pequeñas y microempresas empresas, se deberá adjuntar:
  - Ficha RUC 10 o 15 o 17 de ser el caso (fuerzas armadas, extranjeros, etc.)
  - Copia del DNI vigente o Ficha Reniec / Carnet de extranjería del representante Legal.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o  
cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

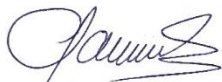
( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
() Mencionar el nombre de la empresa.

Trujillo, 19 de abril de 2024



Firma del Representante Legal o Autoridad  
DNI o CE: **17937001**

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos.  
En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al procedimiento disciplinario correspondiente;  
asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda  
ejecutar.



Firma del egresado (1)  
DNI: **18136392**

Firma del egresado (2)  
DNI:

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	08	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	12/01/2023				

**ANEXO N° 2.** Logotipo y eslogan de Academia Preuniversitaria Integral.



*Logotipo y eslogan 1991 - 2003*



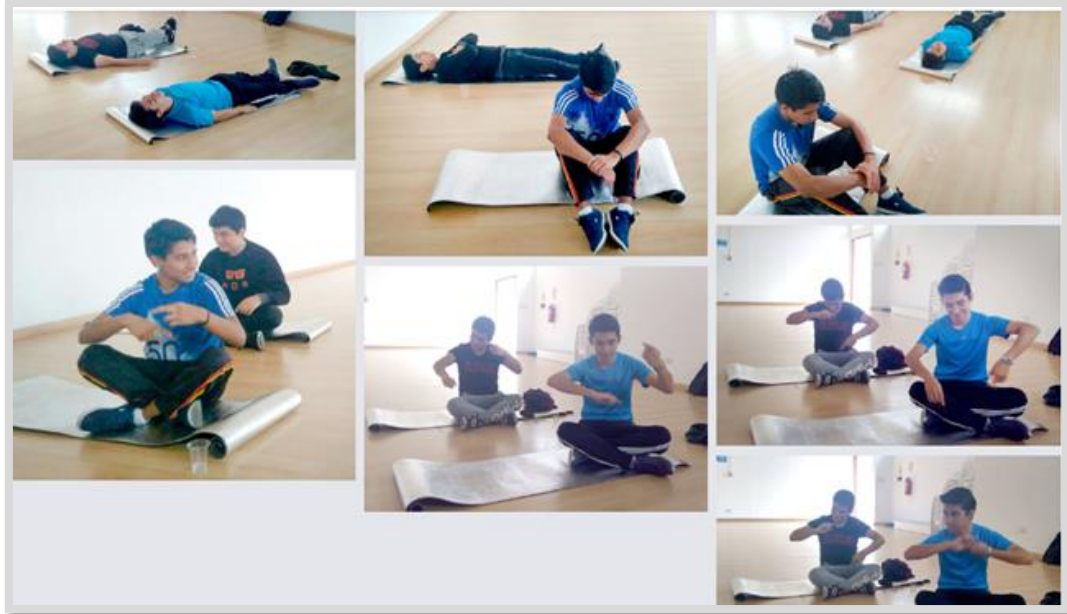
*Logotipo y eslogan 2004 - Actualidad*



**ANEXO N° 3.** Activaciones de marca a través de concursos de becas y merchandising corporativo de Academia Preuniversitaria Integral



**ANEXO N° 4.** Talleres de relajación y dinámicas psicológicas a los postulantes del examen de admisión





**ANEXO N° 5.** Acompañamiento a nuestros postulantes para el Examen de Admisión de  
la Universidad Nacional de Trujillo



**ANEXO N° 6.** Servicios diversificados de iniciación a la preparación preuniversitaria,  
para estudiantes de secundaria



**ANEXO N° 7.** Portada de Facebook Oficial de Academia Preuniversitaria Integral.





**Integral Preuniversitaria**

38 mil Me gusta • 40 mil seguidores



WhatsApp

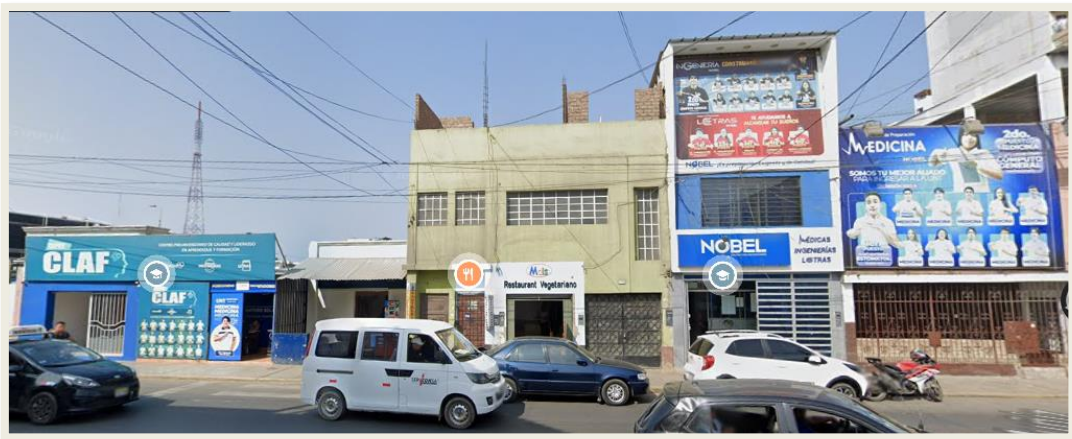
Mensaje

Me gusta

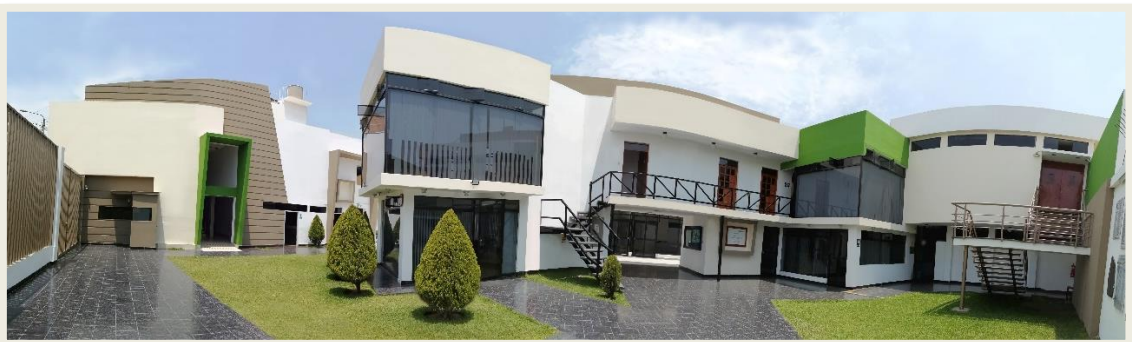
Publicaciones Información Menciones Reels Canales Fotos Más



ANEXO N° 8. Ubicaciones de algunas academias preuniversitarias de Trujillo.



*Instalaciones de Academia Integral - Actualidad*



**ANEXO N° 9.** Actividad de Cierre de Plan de Fortalecimiento de Cultura Organizacional con el personal docente y administrativo





ANEXO N° 10. Cuadro de Postulantes a la Universidad Nacional de Trujillo, según UNT.



<b>CONCURSO ORDINARIO ADMISIÓN 2023-II</b>						
<b>POSTULANTES, VACANTES E INGRESANTES</b>						
<b>SEDE TRUJILLO</b>						
Código	FACULTAD / ESCUELA PROFESIONAL	POSTULANTES	VACANTES	TOTAL INGRESANTES	INGRESANTES	
					1° OPCIÓN	2° OPCIÓN
<b>MEDICINA</b>		<b>1108</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>0</b>
18	Medicina	1108	29	29	29	0
<b>ESTOMATOLOGÍA</b>		<b>115</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
21	Estomatología	115	5	5	5	0
<b>ENFERMERÍA</b>		<b>286</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>0</b>
09	Enfermería	286	17	17	17	0
<b>FARMACIA Y BIOQUÍMICA</b>		<b>201</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
11	Farmacia y Bioquímica	201	23	23	23	0
<b>CIENCIAS BIOLÓGICAS</b>		<b>173</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>42</b>	<b>17</b>
4	Ciencias Biológicas	71	15	15	15	0
19	Microbiología y Parasitología	76	16	16	16	0
20	Biología Pesquera	26	28	28	11	17
<b>CIENCIAS AGROPECUARIAS</b>		<b>228</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>6</b>
22	Ingeniería Zootecnista	37	12	12	12	0
23	Ingeniería Agrícola	31	20	20	14	6
24	Ingeniería Agroindustrial	70	9	9	9	0
29	Ingeniería Agronómica	90	13	13	13	0
<b>INGENIERÍA</b>		<b>1620</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>117</b>	<b>12</b>
13	Ingeniería Industrial	385	28	28	28	0
14	Ingeniería Mecánica	85	16	16	16	0
15	Ingeniería Metalúrgica	38	14	14	14	0
33	Ingeniería Sistemas	280	11	11	11	0
34	Ingeniería Minas	129	7	7	7	0
35	Ingeniería Materiales	26	25	25	13	12
36	Ingeniería Mecatrónica	131	8	8	8	0
40	Ingeniería Civil	313	12	12	12	0
41	Arquitectura y Urbanismo	233	8	8	8	0
<b>CC. FÍSICAS Y MATEMÁTICAS</b>		<b>189</b>	<b>116</b>	<b>106</b>	<b>55</b>	<b>51</b>
10	Estadística	33	30	30	14	16
12	Física	13	35	29	13	16
17	Matemáticas	15	31	27	8	19
27	Informática/Ing. Informática	128	20	20	20	0
<b>INGENIERÍA QUÍMICA</b>		<b>213</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>0</b>
16	Ingeniería Química	93	39	39	39	0
37	Ingeniería Ambiental	120	22	22	22	0
<b>DERECHO Y CC. POLÍTICAS</b>		<b>586</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
06	Derecho	543	29	29	29	0
39	Ciencia Política y Gobernabilidad	43	11	11	11	0
<b>CIENCIAS SOCIALES</b>		<b>222</b>	<b>96</b>	<b>89</b>	<b>64</b>	<b>25</b>
02	Antropología	28	17	17	13	4
03	Arqueología	16	20	20	7	13
25	Trabajo Social	114	7	7	7	0
26	Turismo	54	27	27	27	0
38	Historia	10	27	18	10	8
<b>EDUCACIÓN Y CC. COMUNICACIÓN</b>		<b>516</b>	<b>139</b>	<b>118</b>	<b>98</b>	<b>20</b>
08	Educación Secundaria:	224	111	90	70	20
E1	Filosofía, Psicología y CC. SS.	44	27	27	16	11
E2	Ciencias Matemáticas	14	27	6	5	1
E3	Ciencias Naturales	0	0	0	0	0
E4	Lengua y Literatura	52	18	18	18	0
E5	Idiomas	75	13	13	13	0
E6	Historia y Geografía	39	26	26	18	8
28	Educación Inicial	144	8	8	8	0
30	Educación Primaria	47	9	9	9	0
32	CC Periodismo/Cc. Comunicación	101	11	11	11	0
<b>CIENCIAS ECONÓMICAS</b>		<b>699</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>0</b>
01	Administración	276	22	22	22	0
05	Contabilidad y Finanzas	275	27	27	27	0
07	Economía	148	25	25	25	0
<b>TOTAL</b>		<b>6156</b>	<b>844</b>	<b>804</b>	<b>673</b>	<b>131</b>

FUENTE: Listado Oficina de Tecnologías de la Información de la UNT. Responsabilidad: Lic. Edder Plaza



**ANEXO N° 11.** Estadística Oficial de Estudiantes Matriculados en Educación Básica Regular el 2023, en la Región La Libertad según Ministerio de Educación.



**ANEXO N° 12.** Artículo referido al nivel de ingresos disminuidos en el 2023, según Diario El Comercio.



El PBI habría cerrado la primera mitad del 2023 con dos trimestres en negativo. Sin embargo, esto no necesariamente implica una recesión económica, puesto que el empleo aún mantiene cierto dinamismo

### ¿Economía en recesión?

El 2023 se inició con una serie de eventos adversos que afectaron temporalmente a la economía peruana. Por un lado, los conflictos sociales explicaron gran parte de la caída del PBI durante el primer trimestre del año (-0,4%), al interrumpir las actividades de sectores como el transporte, construcción y minería. Para el segundo trimestre, pese al crecimiento de doble dígito de la minería, la actividad primaria se vio afectada por los efectos del fenómeno de El Niño y otros factores sobre el agro, la pesca y manufactura primaria. A ello se suma la contracción de los sectores vinculados a la inversión, producto de la menor confianza empresarial, así como un débil avance de los sectores relacionados con el consumo.

Con ello, el PBI habría cerrado la primera mitad del 2023 con dos trimestres en negativo. Sin embargo, esto no necesariamente implica una **recesión**. Si bien se suele decir que una recesión técnica es la contracción del PBI por dos trimestres consecutivos, el uso del término comprende, en realidad, una caída generalizada de la economía a través de un menor consumo, inversión y producción de bienes y servicios, que afecta también a los niveles de empleo e ingresos laborales.

#### PARA SUSCRIPTORES



★ "Me gusta el pragmatismo de Fossati, sabe llegar a los jugadores y tiene un espíritu ganador que a Perú le puede..."



★ El primer hotel nómada del mundo llega al Perú y se instala en el Amazonas: cómo es y qué servicios ofrece



★ ¿Mi hijo tiene que saber leer y sumar al terminar el nido? Qué debe priorizar la educación inicial y qué no s...

PUBLICIDAD

**ANEXO N° 13.** Artículo referido al uso de Tecnología en la Educación, según Radio Programas del Perú (RPP noticias).

The screenshot shows a news article interface. At the top, there is a navigation bar with a 'Menú' button, a search bar labeled 'Buscar', and the RPP logo. To the right, there is a live broadcast indicator 'En vivo' and a play button. Below the navigation bar, there are links for 'Campañas' and 'Contenido Patrocinado'. The main headline is 'Tecnología y educación: Una transformación necesaria para el futuro'. Below the headline is a photograph of students in a computer lab. To the right of the photo is a 'Publicidad' (Advertisement) placeholder. Below the photo, there is a caption: 'Los estudiantes de hoy nacen rodeados de aparatos de todo tipo que aprenden a usar con la práctica. | Fuente: RPP'. To the right of the photo, there is a section titled 'Lo último en Contenido Patrocinado' with a sub-headline: 'Rejuvenece tu rostro sin cirugía: descubre el poder de los tratamientos láser para reducir la flacidez'. At the bottom left of the article, there is a byline: 'por Redacción RPP' and a timestamp: '14 de Junio del 2018 3:08 PM · Actualizado el 19 de Julio del 2018 12:25 PM'.

El uso de herramientas tecnológicas en las aulas es cada vez más común, pues el mercado laboral futuro ya lo exige.

No cabe duda de que la educación es uno de los puntos más importantes para el desarrollo del país. Hace ya unos años se viene dando una revolución educativa incorporando la tecnología en las aulas con el fin de brindar clases más interactivas y recursos más amplios de información para los estudiantes. El mundo avanza y la educación debe empezar a incorporar las nuevas formas de aprendizaje que la tecnología impulsa.

Encuesta nacional a instituciones educativas (ENEDU) 2017

En el Perú el 31% de instituciones educativas de primaria y el 71% de secundaria tienen espacios con tecnología digital para el aprendizaje.

**¿Por qué es importante dar el paso tecnológico?**