



Universidad Católica
San Pablo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SAN
CARLOS, AREQUIPA, 2015

Tesis presentada por el Bachiller: Erick Alexander
Donayre Prado, para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración de Negocios.

Asesor:

Anatolia Hortencia Hinojosa Pérez

Arequipa – Perú

2017

EPIGRAFE

“Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar”.

Peter Drucker

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo invertido en este trabajo y el resultado obtenido a mis padres, mi hermana, mi novia y todos mis seres queridos quienes viven conmigo las oportunidades y logros de mi vida.

A mi hermana Valeria que con su inocencia, niñez y vista simplificada de la realidad me hace reflexionar y me motiva a hacer algo por cambiar el mundo en el que le toca vivir.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Adolfo y Roccella que con su sacrificio y trabajo siempre me han dado las oportunidades y el apoyo constante para poder desarrollarme como persona y madurar aprendiendo de ellos cada día. Ellos que son mis maestros y amigos, quienes siempre están para mí cuando hay momentos de dicha o momentos de dudas y con quienes podré contar toda mi vida por ser quienes me la brindaron.

A mi novia Lizeth, la mujer que me apoya incondicionalmente en todo momento, sin importar las dificultades; ella que es mi fuerza en los momentos de flaqueza.

A mi asesora Hortencia Hinojosa por su ayuda, conocimientos, paciencia y apoyo.

ASESOR

Mg. Anatolia Hortencia Hinojosa

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla con la finalidad de poder mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos comprendida por planificación, dirección, organización y control apoyados por el desarrollo del cuadro de mando integral que permitirá gestionar de mejor manera las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Para lograr el objetivo se procedió a elaborar el diagnóstico de la empresa, el análisis del entorno tanto interno como externo, así como el diseño estratégico. Se ha reestructurado la cadena de valor y planteado una nueva propuesta de valor, además de mejorar el modelo de negocio y proponer soluciones a los problemas encontrados en la gestión actual.

La investigación es de tipo cuantitativo, diseño no experimental, método descriptivo.

En la encuesta realizada a los padres de familia se tuvo que un 83% manifiesta que existe una comunicación periódica entre los profesores y ellos sobre el desempeño de sus hijos; de la encuesta a los profesores se tiene como resultado que es necesario trabajar más con el personal en temas puntuales como orientar sus esfuerzos a enmarcarse en los principios de la educación eficaz que permita contribuir a la generación de valor para el cliente.

La institución educativa privada San Carlos necesita aplicar la propuesta de cuadro de mando integral presentada para mejorar la gestión tanto administrativa como operativa, redefinir su planeamiento, organización, estilo de dirección y control, generando valor al cliente lo cual va a permitir diferenciarse de la competencia.

Debe además evaluar constantemente el semáforo del cuadro de mando integral a efectos de tener información oportuna respecto del cumplimiento de metas por cada una de las perspectivas desarrolladas.

Palabras Clave: Gestión, cuadro de mando integral, educación, cadena de valor.

ABSTRACT

This research was developed with the aim of improving the management of private school San Carlos through planification, management, organization and control that are based on the development of the balanced scorecard which will allow a better finance management, customers management, internal processes and organizational learning.

To achieve the goal has been developed the strategic diagnostic, the environment and internal analysis and the strategic design. The value chain has been restructured and a new value proposal has been proposed, also an upgrade to the business model to find a solution to the current management problems.

This research is quantitative type, non-experimental design, and descriptive method.

In the survey of parents it had a 83 % who says that there is regular communication between teachers and them on the performance of their children ; survey of teachers are results that exist the needing of working harder on specific topics as lead efforts shaped by the principles of effective education that will contribute to creating value for the customer.

The San Carlos private educational institution needs to apply the proposed balanced scorecard presented to improve both administrative and operational management, refine their planning , organization, management style and control , creating customer value which will enable competitive differentiation .

It must also constantly evaluate the dashboards of the balanced scorecard in order to have timely information on the achievement of goals for each of the developed perspectives.

Keywords: Management, Balanced Scorecard, education, value chain.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción del Problema.....	3
1.2. Formulación de Preguntas	6
1.2.1. Pregunta General	6
1.2.2. Preguntas Específicas	6
1.3. Formulación de Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación del Estudio.....	7
1.4.1. Conveniencia:	7
1.4.2. Relevancia Social:	7
1.4.3. Implicaciones Prácticas:.....	8
1.4.4. Valor Teórico:.....	8
1.4.5. Utilidad Metodológica:.....	9
1.5. Importancia.....	9
1.5.1. Importancia Académica	9
1.5.2. Importancia Social	10
1.5.3. Importancia Económica	10
1.6. Limitaciones	11
1.7. Delimitación	11
CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS
2.1 Marco de Referencia	13
2.2. Hipótesis.....	15
2.3. Operacionalización de Variables	16

2.4.	Marco Conceptual	18
2.5.	Marco Teórico	19
2.5.1	Gestión	19
2.5.2	Planificación	19
2.5.3	Organización	23
2.5.4	Dirección	24
2.5.5	Control	25
2.5.6	Cuadro de Mando.....	25
2.5.7	Perspectiva Financiera	31
2.5.8	Perspectiva Clientes	33
2.5.9	Perspectiva Procesos Internos	35
2.5.10	Perspectiva Aprendizaje.....	38
2.5.11	Mapa Estratégico	41
2.5.12	Indicadores o Métricas	45
2.5.13	Cadena de Valor	47
2.5.14	Empresas del sector educación:	48
2.5.15	Cadena de Valor en el sector Educación.....	48
2.5.16	Propuesta de Valor	50
2.5.17	Estrategia.....	50
2.5.18	Puntos clave del Éxito.....	55
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		58
3.1	Tipo de Estudio	58
3.2	Diseño de Investigación.....	58
3.3	Método de Investigación.....	59
3.4	Fuentes de información.....	59
3.5	Población y Muestra	59
3.6	Técnicas e Instrumentos.....	60
3.7	Procesamiento y tratamiento de Información	61
CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
PRIVADA SAN CARLOS		62
4.1	Datos de la Institución	62
4.2.	Planificación	64

4.3.	Organización.....	64
4.4.	Dirección.....	65
4.5.	Control	66
4.6.	Perspectiva Financiera	66
4.7.	Perspectiva Clientes	69
4.8.	Perspectiva Procesos Internos.....	70
4.9.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	70
4.10.	Propuesta de Valor actual	71
4.11.	Cadena de Valor Actual.....	72
4.12.	Educación Tradicional	73
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....		75
CAPÍTULO VI: DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO		
6.1.	Análisis del Entorno	83
6.1.1.	Análisis PEST.....	83
6.1.2.	Análisis 5 Fuerzas de Porter	90
6.2.	Análisis Interno	109
6.2.1.	Análisis FODA	109
6.3.	Niveles de la Estrategia	112
6.4.	Factores Claves del Éxito	112
6.5.	Misión y Visión Propuestos.....	113
6.6.	Modelo de Negocio	113
6.7.	Propuesta de Valor: Educación Eficaz	115
6.8.	Cadena de Valor	117
CAPITULO VII: PROPUESTA Y DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SAN CARLOS		119
7.1.	Perspectiva Financiera.....	119
7.2.	Perspectiva Clientes.....	120
7.3.	Perspectiva Procesos Internos	121
7.4.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	124
7.5.	Mapa Estratégico	127

7.6. Cuadro de Mando Integral	129
7.7. Planificación	129
7.8. Organización.....	130
7.9. Dirección	130
7.10. Control.....	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	138
Anexo N°1: FICHA DE OBSERVACIÓN	138
Anexo N°2: FORMATO DE ANOTACIONES DE CAMPO	140
Anexo N°3: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	141
Anexo N°4: ENCUESTA A PROFESORES	142
Anexo N°5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	143
Anexo N°6: PROCESO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.....	144
Anexo N°7: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ALUMNOS	145
Anexo N°8: PROCESO DE ADMISIÓN.....	146
Anexo N°9: PROCESO DE MATRÍCULA.....	147
Anexo N°10: PROCESO DE DISEÑO EDUCACIONAL	148
Anexo N°11: PROCESO DE DESARROLLO DE PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS ..	149
Anexo N°12: PROCESO DE COBRANZA.....	150
Anexo N°13: BALANCED SCORECARD DESIGNER	151

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación recoge los resultados de gestión y operaciones en base a las funciones de la administración y las perspectivas de cuadro de mando integral, obtenidas de la aplicación de los instrumentos, respecto al diseño estratégico, planificación, organización, dirección y control; así mismo de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

A través de este trabajo de investigación se contribuye a que la institución educativa privada San Carlos oriente de mejor manera su gestión y como puede aplicar la educación eficaz como propuesta de valor, toda vez que se debe analizar las perspectivas como son: perspectiva financiera en la cual nos enfocamos en aplicar la estrategia de productividad y de crecimiento, en la perspectiva clientes nos centraremos en la proposición de valor al cliente mediante los activos intangibles, la propuesta de valor se desarrolla en base a la educación eficaz y la manera de incluirla en la gestión mediante la cadena de valor, en los procesos internos se desarrolla la cadena de valor agrupando sus principales procesos como lo propone Porter (1998) en las actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio.

El mapa estratégico se diseña para cumplir con el objetivo y poder situarse en el desarrollo de la institución educativa privada San Carlos, agrupando las cuatro perspectivas y sus indicadores permitiendo un rápido control mediante el semáforo marcando rojo cuando no se está cumpliendo con las perspectiva, amarillo si se está cerca de la meta y verde si se cumple la meta.

En lo que respecta al cuadro de mando integral se utilizará un software llamado BIZAGI MODELER para los procesos y el BSC DESIGNER para mostrar las perspectivas con sus respectivos indicadores el cual permite el dinamismo del cuadro de mando integral.

En tal sentido se ha realizado la investigación en base a la siguiente estructura capitular:

En el Capítulo I: En este capítulo se desarrollan el planteamiento del problema de la investigación, es decir la descripción del problema, la formulación de preguntas y objetivos tanto generales como específicos. También se plasma la justificación del estudio, importancia, limitaciones y delimitación.

En el Capítulo II: Este capítulo contiene toda la fundamentación teórica de la investigación, las referencias en las cuales se basa el estudio, el marco teórico con el que se define a las variables con las que se desarrolla el estudio.

Capítulo III: Este capítulo contiene los aspectos metodológicos de la investigación como el tipo de estudio, el diseño de investigación, la determinación de las fuentes de información y las técnicas e instrumentos para su recopilación en la población o muestra.

Capítulo IV: Se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la Institución Educativa Privada San Carlos, tanto de la gestión como de las perspectivas del cuadro de mando integral, basado en la información recopilada a partir de la entrevista a los directivos de la empresa y a las fichas de observación utilizadas que se basan en las variables del estudio y sus indicadores.

Capítulo V: En el presente capítulo se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los padres de familia y a los profesores de la institución. Las encuestas se realizaron con la finalidad de conocer si en la institución ya se aplicaban algunos principios de la educación eficaz.

Capítulo VI: Se concentra en el diseño estratégico para la Institución Educativa Privada San Carlos, comprende análisis del entorno mediante análisis PEST, 5 fuerzas de Porter, el análisis interno mediante el FODA, descripción de estrategias y niveles así como los factores claves de éxito y las nuevas propuestas para misión y visión. Se presenta el modelo de negocio y la cadena de valor en la que se aplica la educación eficaz como nueva propuesta.

Capítulo VII: Se redacta la propuesta del cuadro de mando integral así como la propuesta de mejora de la gestión basado en el análisis de la información recolectada, se detalla desde el cambio en cada perspectiva del cuadro de mando integral, incluyendo la reestructuración de una nueva cadena de valor, hasta proponer las funciones administrativas para la institución educativa privada San Carlos.

Culminando con las Conclusiones y Recomendaciones, que se presentan en base a lo analizado en la investigación y se recomienda una serie de acciones entre ellas la aplicación de la propuesta desarrollada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

La educación en nuestro país está definida “Según el segundo artículo [1] de la Ley General de Educación y el décimo tercero artículo [2] de la Constitución Política del Perú; la educación, es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas.

Es también la presentación sistemática de hechos, ideas, habilidades y técnicas a los estudiantes, que debe ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar nuestros valores, fortaleciendo la identidad nacional.

Se refiere a la influencia ordenada y voluntario ejercida sobre una persona para formarle o desarrollarle; de ahí que la acción ejercida por una generación adulta sobre una joven para transmitir y conservar su existencia colectiva.”; en tal sentido las instituciones educativas llevan una enorme responsabilidad que es la de educar personas; esta enorme responsabilidad debe darse con la mayor eficiencia y efectividad teniendo apoyo de los organismos gubernamentales como no gubernamentales que provoquen una sinergia para lograr un servicio totalmente eficaz, logrando así una población preparada para asumir con responsabilidad el direccionamiento del actuar de nuestro país.

Como señalaba Vexler I. (2004) quien fuese vice ministro de educación, la sociedad peruana tiene en la educación uno de los soportes para superar con éxito sus desafíos más importantes. Es condición necesaria para alcanzar un mayor nivel de bienestar colectivo y desarrollo humano, para la consolidación del Estado de Derecho y de una ética pública, para el despliegue del potencial cultural y para la innovación e integración con el mundo globalizado. En las actuales circunstancias del país, la educación es además urgencia impostergable para atender los problemas de atraso, violencia y corrupción y para hacer posible una apuesta común por un país próspero, libre y democrático.

Para lograr una educación eficiente y eficaz las instituciones deben lograr mejorar su gestión y debe empezarse por ordenar y medir los esfuerzos mediante el uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organizaciones en forma integral, balanceada y estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005) se basa en cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje, Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan indicadores financieros se centran en mejorar costos, calidad y tiempo de los procesos existentes, el BSC destaca aquellos procesos más importantes para alcanzar una actuación extraordinaria incorporando de forma integral los indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como el control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos institucionales.

La Institución Educativa San Carlos quien será sujeto de la investigación, pasa por algunos problemas uno de ellos está en su perspectiva financiera y es que tiene un bajo ingreso mensual en contraste al que debería tener, debido a la morosidad que se tiene acumulada y que va en crecimiento, por otro lado no cuenta con ingresos adicionales a las pensiones o tramites documentarios; así mismo la inversión en infraestructura ha dejado deudas por pagar para periodos considerables, de darse saldos negativos acumulativos mensuales en el peor de los casos y combinado con el incremento de participación de mercado de la competencia podría incluso llegar a llevar a una situación de serio desbalance a la institución en un futuro si no se adecúa a los nuevos cambios del mercado; La perspectiva cliente la institución ha venido experimentando decrecimiento y mantenimiento respecto a la cantidad de alumnos que se tienen conforme pasan los años, algunas causas que han provocado este decrecimiento es: el precio de pensiones, la falta de servicio post venta, falta de incursión en nuevos segmentos, falta de medición a los resultados por esfuerzos promocionales planteados, incremento de los competidores y falta de compromiso y fidelización de los docentes para conservar al alumnado; la perspectiva Procesos Internos abarca las matriculas, reclutamiento, impartir clases, evaluación, cobranza,

desarrollo de actividades co – curriculares, comunicación de resultados y publicidad, procesos que son desarrollados por la institución a raíz de su expertis y producto del empirismo los cuales no están documentados, diagramados ni cuantificados en cuanto a tiempo y presupuesto, menos aún se definen responsables, provocando falta de control. En la perspectiva aprendizaje se necesita fidelizar más al personal y crear una conciencia institucional que permita que todos los esfuerzos se enfoquen en un mismo objetivo, así también se debe colaborar en capacitaciones al personal y gestionar la creación de un área conciliadora y de cobranza a fin de manejar de mejor manera la morosidad y llegar a prevenirla de ser posible.

En cuanto a la gestión actualmente la institución desarrolla con cierta deficiencia la planificación, organización, dirección y control toda vez que se maneja en forma empírica lo cual conlleva a una gestión deficiente que no permite aprovechar el total de oportunidades que se presentan ni dar una respuesta rápida al entorno competitivo lo que se refleja directamente en las finanzas de la institución las cuales podrían ser mejores.

En tal sentido el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la institución educativa San Carlos debe ser analizado bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y Aprendizaje, mientras que la gestión bajo las dimensiones de planificación, organización, dirección y control; a efectos lograr el óptimo funcionamiento en todas las áreas; traduciendo los problemas en estrategias que proporcionen la estructura necesaria para un sistema eficiente de gestión.

1.2. Formulación de Preguntas

1.2.1. Pregunta General

¿Cómo el desarrollo de un cuadro de mando integral mejora la gestión de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015?

1.2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cómo es la gestión en la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015?
- ¿Cómo debe ser el diseño y análisis estratégico de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015?
- ¿Cómo elaborar el mapa estratégico para el desarrollo del cuadro de mando integral de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015?
- ¿Cuáles deben ser los indicadores de medición para el desarrollo del cuadro de mando integral en la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un cuadro de mando integral para mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión en la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.
- Desarrollar el diseño y análisis estratégico de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.
- Elaborar el mapa estratégico para el desarrollo del cuadro de mando integral de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.
- Determinar los indicadores de medición para el desarrollo del cuadro de mando integral en la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.

1.4. Justificación del Estudio.

1.4.1. Conveniencia:

La presente investigación permitirá al desarrollar un cuadro de mando integral mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos.

Con la finalidad de dar mayor estabilidad y crecimiento a un punto álgido en la gestión empresarial, el cual es mejorar la gestión financiera; el efecto que se desprenderá permitirá obtener mayores ingresos y mejorar la rentabilidad lo cual es absolutamente necesario pues la empresa ha realizado varias inversiones en infraestructura lo cual acarrea una deuda a largo plazo que por efectos del entorno económico resulta ser más costosa con el paso del tiempo de lo planificado inicialmente; adicionalmente permitirá ordenar los esfuerzos e idear la manera de corregir el problema moratorio de los clientes, los cuales en el peor de los casos llegan a pasar hasta un año sin pagar por los servicios prestados, según se tiene registrado.

Así mismo se pretende mejorar la gestión de clientes, con ello ganar una mayor participación de mercado, retener a los clientes y generar una mejor manera de comunicarles la nueva propuesta de valor de la empresa.

Parte esencial para la mejora serán los procesos internos, los cuales serán estandarizados, debidamente documentados y rediseñados en caso sea necesario; también se implantará como propuesta de valor la educación eficaz y con ello una serie de procesos que permiten la mejora de la experiencia educativa; lo que trae de la mano la mejora indiscutible en la gestión del recurso humano de la empresa para poder alcanzar el servicio deseado.

1.4.2. Relevancia Social:

Gervilla (1998) menciona: “Nacemos humanos, pero no humanizados; sociables, pero no sociales; hechos, pero no formados. En definitiva, nacemos persona, pero aprendemos a ser humanos. Esta es la función social que desempeñan los valores y la educación”.

La presente investigación contiene relevancia social al implicar la mejora del

servicio prestado, la educación, mediante varios métodos comprendidos en la propuesta de valor que desarrollará, la educación eficaz, con lo cual se consigue que los alumnos alcancen sus metas educativas de calidad mediante un entorno escolar seguro, con clima de altas expectativas, con liderazgo educativo, y algunas premisas más que se encuentran comprometidas con la mejora de la educación.

Adicionalmente con la propuesta de cuadro de mando integral se hará un enfoque de los procesos internos y el aprendizaje de la institución lo que contribuye a la mejora de la calidad de la educación para los alumnos.

1.4.3. Implicaciones Prácticas:

La presente investigación se desarrolla con la finalidad de mejorar la gestión de la institución educativa privada san Carlos de Arequipa, esto implica una mejora financiera a partir de la reducción de gastos, reducción de la morosidad y el adecuado uso de los activos así como el incremento de los ingresos, también se pretende que mediante la propuesta de valor ideada se recupere y alcance una mayor población estudiantil por ende una mayor participación en el mercado ya que en los últimos años la cantidad de competidores ha aumentado.

La implementación de un cuadro de mando integral permitirá tener un mayor control sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los esfuerzos que se van realizando para el cumplimiento de las metas y las tareas, así como una adecuada distribución del trabajo por proceso de la empresa.

Se logrará tener al personal trabajando acorde a las mejores prácticas educativas ocupándose de desarrollar las habilidades y capacidades de los alumnos para que alcancen sus objetivos educativos de calidad lo que se traduce en un mayor compromiso por parte de la institución para con sus clientes.

1.4.4. Valor Teórico:

Actualmente en nuestro país no se han publicado investigaciones ni se ha

aplicado en las instituciones educativas la educación eficaz como propuesta de valor al momento de desarrollar el cuadro de mando integral como mejora de la gestión. Ésta investigación servirá como referente al momento de que se quiera generar una mejora en la calidad educativa de las instituciones educativas que tengan la necesidad y la decisión de enfocarse más en el cliente y mediante ese enfoque mejorar su gestión generando beneficio mutuo con el consumidor, lo que evidencia un compromiso social.

1.4.5. Utilidad Metodológica:

Con ésta investigación se logra sentar las bases que permitan desarrollar métodos tendientes a la mejora de la gestión de las empresas educativas basadas en el cuadro de mando integral, para lo cual se propone: utilizar como propuesta de valor la educación eficaz y el rediseño la cadena de valor del negocio.

A partir de ello se pueden seguir haciendo mejoras en el sector educativo de nuestro país, que a la actualidad cuenta con un déficit de calidad y de cobertura que resulta preocupante.

1.5. Importancia

1.5.1. Importancia Académica

La investigación permitirá plantear el cómo debería ejecutarse un Cuadro de Mando Integral en una institución educativa la cual basa sus operaciones y gestión en el cuadro de mando integral utilizando como propuesta de valor la educación eficaz.

Dado que no existe una investigación similar para ayudar en un tema tan necesario como es la educación del país, el desarrollo de esta investigación permitirá sentar algunas bases sobre las cuales trabajar al momento de querer mejorar el actuar de las instituciones educativas del país y ayudar a que estas se centren en brindar valor a sus clientes y usuarios, lo que será beneficioso para ambas partes.

A su vez al fomentar el progreso en un marco de educación eficaz es que se hará estrictamente necesaria una mejora general en los procesos de las

instituciones educativas, lo que conllevará a una mejora empresarial constante del sector educativo.

1.5.2. Importancia Social

La educación está definida como un derecho y un servicio al que toda la población debe poder tener acceso sin restricciones; las instituciones educativas llevan en su día a día una enorme responsabilidad social, es la de educar a las personas que serán el futuro del país, pero el cumplimiento de esta responsabilidad debería darse con la mayor eficiencia y efectividad posible y estas importantes instituciones tan indispensables deberían tener todo el apoyo posible tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales en pos de llegar a brindar un servicio totalmente eficaz, que se traduzca en una población futura preparada para asumir con responsabilidad el direccionamiento del actuar de nuestro país. Es en ese aspecto de conseguir brindar la educación de manera eficaz y con efectividad es que las instituciones logren mejorar su gestión y para ello un comienzo se puede dar en primer lugar ordenando y midiendo los esfuerzos de estas empresas mediante el uso y aplicación de cuadros de mando integral pero basando el esfuerzo empresarial en brindar valor el cual se debería centrar según esta investigación en la educación eficaz, más concretamente aplicada a colegios.

1.5.3. Importancia Económica

La presente investigación pretende mediante la mejora de la gestión empresarial y a través de la aplicación de herramientas de gestión moderna como el Cuadro de Mando Integral, lograr una mayor rentabilidad, productividad, así como valor para el cliente que repercutirá en una mayor participación en el mercado.

Al aplicar la propuesta se mejorarán en general los procesos de la empresa logrando un gasto reducido y una gestión eficiente de los costos.

1.6. Limitaciones

Las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan al control del investigador mismo. Es bueno señalar que muchas veces se confunde con limitaciones del investigador con limitaciones de la investigación. El que el investigador no disponga de tiempo o de recursos financieros no es una limitación de la investigación.

Por otra parte; Arias (2006) nos comenta que la falta de cooperación de las madres de los niños lactantes para suministrar información o la suspensión de actividades de una institución en la que se realiza una investigación o finalmente la imposibilidad de controlar los efectos perturbadores provocados por variables extrañas en un experimento son buenos ejemplos de limitaciones de la investigación.

Al momento de realizar la presente investigación se encontró como limitación el tener que viajar constantemente ya que la empresa no opera en Arequipa, la disponibilidad de tiempo de los directivos al ser entrevistados, la confidencialidad de información como los estados financieros de la empresa, el desconocimiento del personal consultado sobre ciertos detalles en temas como la morosidad, disponibilidad y predisposición de los padres de familia a ser encuestados, así como lograr observar la mayor cantidad de acciones en simultáneo de los alumnos en su ambiente de aprendizaje para poder conocer si se aplicaba una misma cultura educacional que compartan los docentes de la institución.

1.7. Delimitación

Una de las posibles debilidades del proyecto de investigación puede venir dada por la delimitación que se establezca en principio de él. La delimitación es como poner una frontera al estudio, un *hasta aquí* llega la investigación, que sirva de guía y contención al investigador y que aclare y ponga medida a las expectativas del lector del proyecto o futuros investigadores, además de la imaginación de potenciales financistas del proyecto.

En este sentido, una delimitación identifica los límites, o alcance específico, de un estudio. Aquí se debe explicar lo que se está haciendo y por qué, las referencias que serán realizadas y por qué, la población que será estudiada y por qué, los procedimientos metodológicos que serán utilizados.

- Espacio: La investigación se realiza en la institución educativa privada San Carlos ubicada en el Pedregal, Arequipa, Perú.
- Tiempo: La investigación se realiza desde el año 2015 y se han actualizado datos.
- Recursos: Los recursos a utilizar serán tantos como este especificado en el presupuesto pues este es finito y no debe excederse.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Marco de Referencia

En la presente investigación se utilizó como referencia estudios que abarcan con similitud el tema, los cuales son los siguientes:

- Valencia Quiroz Javier (2014): DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO OPERATIVO PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA SIDERURGICA. Universidad Nacional de San Agustín.

La investigación se realizó en el área de Recursos Humanos en una empresa Siderúrgica durante el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2013 con la participación del personal que labora en dicha área, de allí el propósito de la investigación consistió en la realización del desarrollo de un Cuadro de Mando Operativo para la gestión del área de Recursos Humanos. Para ello fue necesaria la realización del diagnóstico del área, luego se identificó y desarrollo los procesos con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas.

- Rupa Rathee, Pallavi Rajain (2013): SERVICE VALUE CHAIN MODELS IN HIGHER EDUCATION. Department of Management Studies, DCRUST, Murthal (India).

The higher education has undergone significant changes in the recent past. The notion of ‘business approach of education’ and ‘the students as customers’ is getting stronger. With the mushrooming up of the professional institutions in the country the demand and supply equations are changing. The institutions of higher learning are under tremendous pressure to provide value to the customers and other stakeholders. One of the greatest challenge faced by the higher education today is to contain costs and at the same time to improve the outcomes or to

increase the productivity. This paper examines the service value chain in higher education, it extensively reviews the previous literature and discusses the various models of value chain in the higher education.

- Soto Molina Roberto (2008): PROYECTO ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO SAN JUAN EVANGELISTA. Una propuesta de agregación de valor. Universidad de Santiago de Chile.

La presente tesis tiene por objeto ser un aporte a la concreción de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través del diseño de un Balanced Scorecard. Esta propuesta estratégica tiene la pretensión de ser un aporte de valor significativo para los diversos estamentos de la comunidad educativa. Antes de comenzar el rediseño estratégico y para evitar miopía operativa se instaló una premisa metodológica: toda propuesta estratégica que pretenda ser educativa debe ser un aportador de valor para sus actores y por ende tender a la calidad en sus procesos.

- Alferez Murias Jimena del Carmen (2015): DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE ACEITE DE OLIVA. Caso Agroindustrias San Sebastian. Universidad Católica San Pablo, Arequipa (Perú).

Analizados los antecedentes estratégicos y financieros de la empresa se llega a la conclusión de que la falta de estrategia clara y su aplicación, además de la falta de retroalimentación para controlar efectivamente los resultados han llevado a la empresa a un bajo desempeño financiero.

Se aplica el modelo del cuadro de mando integral para diseñar un sistema de control, pero previamente se realizó un diagnóstico estratégico basado en el análisis del ambiente interno y externo. Se utilizó matriz FODA y estrategias genéricas de PORTER (liderazgo en costos y diferenciación). Se unen en la matriz CMI 13 objetivos y 29 indicadores con sus propias metas establecidas para cada año hasta el 2019.

- Rondon Choque Alvaro & Riega Banda Luis (2014): PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE CALL CENTER DE

LA EMPRESA CERVECERA BACKUS EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2014.
Universidad Católica San Pablo, Arequipa (Perú).

Esta investigación se centra en el diseño de un cuadro de mando integral para el área de call center de la empresa Backus con el fin de obtener una herramienta de gestión que permita mantener las estrategias y objetivos alineados a la misión y visión del área y con ello promover la mejora continua,

A lo largo de la tesis se detalla y describe: a situación actual del área call center el análisis situacional de Backus, análisis externo e interno y se define la metodología de trabajo, para luego finalmente presentar el diseño del CMI .

2.2. Hipótesis

Kerlinger (1985) la hipótesis expresa; una expresión de las relaciones existentes entre dos o más variables, la hipótesis se formula en términos de oración aseverativa por lo tanto:

"Es una expresión conjetural de la relación que existe entre dos o más variables. Siempre aparece en forma de oración aseverativa y relaciona de manera general o específica, una variable con otra.

Para la presente investigación se presenta la siguiente hipótesis:

El desarrollo de un cuadro de mando integral mejorará significativamente la gestión en la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015.

2.3. Operacionalización de Variables

Variable Independiente

- Cuadro de Mando integral

Tabla N°1: Variable Independiente

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Cuadro de Mando Integral	Colección de datos y modelos analíticos que interactúan para brindar un soporte necesario para la toma de decisiones tanto para la operación como para la administración	Es el conjunto de dimensiones e indicadores que permitan diagnosticar la operación y la administración de la institución	Perspectiva Financiera	Mejora de Beneficios
				Incremento Ingresos
				Control de Costos
			Perspectiva Clientes	Incremento de Alumnos
				Retención de Alumnos
				Reducción de Morosidad
			Perspectiva de Procesos Internos	Comunicación de Valor
				Establecimiento de procesos
				Implementación de Cadena de Valor
				Gestión de Cobros
			Perspectiva Aprendizaje	Eficiencia Uso de activos
				Fidelizar al personal y crear conciencia
				Orientación del personal a la educación eficaz
				Capacitación del personal

Elaboración: Propia

Variable Dependiente

- **Gestión**

Tabla N°2: Variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión	Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales	Planificación	Coordinación
				Comunicación
				Planes
				Objetivos
				Presupuesto
			Organización	Organigrama
				Línea de Mando
				Definición de Responsabilidades y Tareas
			Dirección	Orientación
				Comunicación
				Liderazgo
				Motivación
			Control	De Mercado
Burocrático				
De Clan				

Elaboración: Propia

2.4. Marco Conceptual

- **Cadena de Valor:** Identifica las actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes.
- **Control:** Control es una función administrativa que mide y corrige el desempeño real de la organización sobre lo antes planeado para así garantizar la calidad en la consecución de los objetivos planteados en la estrategia organizacional
- **Cuadro de Mando:** El cuadro de mando es un sistema de soporte de decisión que puede ser orientado a los diversos niveles de la organización.
- **Dirección:** Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con el subordinado.
- **Educación Eficaz:** Aquella que es capaz de lograr que sus alumnos alcancen sus metas educativas de calidad independientemente de su origen social.
- **Gestión:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- **Indicadores:** Instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa.
- **Institución:** Organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.
- **Organización:** Es el acto de agrupar, estructurar e integrar los esfuerzos institucionales, definir los componentes de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo así como definir los niveles de autoridad y responsabilidad
- **Planificación:** Función administrativa que permite determinar qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuando se debe hacer y quien lo debe hacer.
- **Perspectiva Financiera:** Trata de mejorar el valor financiero de las acciones de la empresa o el retorno de inversión.
- **Perspectiva Clientes:** El fin es definir y consolidar la propuesta de valor hacia el cliente.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Se definen en función de la cadena de valor del producto. La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está

relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma.

- **Perspectiva Aprendizaje:** Se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización.

2.5 Marco Teórico

2.5.1 Gestión:

El Concepto de gestión proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Según Revollo (2009) *“es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”*.

Según Chiavenato (2002) el proceso administrativo plantea que la Gestión es *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”*.

2.5.2 Planificación

Según Daft (2004) *“la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas”*.

Según Chiavenato (1998) *“la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para*

alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia."

Tabla N°3: Tipos de Planeación

Nivel Organizacional	Tipo de planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estrategia	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la organización como un todo
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda cada operación por separado

Fuente: Chivenato I. (2004) Administración: Teoría, proceso y práctica.

2.5.2.1 Planeación estratégica Es un proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existen las organizaciones, qué hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años. (Chiavenato, 2002).

Características: Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable, en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales, refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización; se orienta hacia el futuro, durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo próximo, está más orientada a los problemas futuros que a los de hoy; es amplia, implica la organización en su totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización; es un proceso de construcción de

consenso, dado los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga; es una forma de aprendizaje organizacional, como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante de aprender a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.

2522 *Planeación Táctica* Incluye una determinada unidad organizacional: un departamento o división; además, se extiende a mediano plazo. De este modo, hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización. Los planes tácticos generalmente se refieren a:

Planes de Producción incluye métodos y tecnologías necesarias para las personas en su trabajo, distribución física del trabajo y equipo como soporte de las actividades y tareas.

Planes Financieros incluyen la consecución y asignación del dinero necesario para soportar las diversas operaciones de la organización.

Planes de Recursos Humanos incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Por otra parte los planes tácticos necesitan de políticas, las mismas que sirven como guías de acción y orientación en la toma de decisiones, reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las organizaciones definen una variedad de políticas en recursos humanos, ventas, producción, crédito, etc. Así, la política de recursos humanos se desdobra en políticas de selección, remuneración, beneficios sociales, salud, etc.

2523 *Planeación Operacional* se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización; está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diferentes áreas

y funciones de la organización. En el fondo, la planeación operacional se preocupa por la administración de la rutina, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que esta pueda alcanzar sus objetivos. A pesar de ser diversificados, los planes operacionales se pueden *clasificar en cuatro tipos*:

- *Procedimientos* relacionados a los métodos.
- *Presupuestos* relacionados al dinero.
- *Programas* relacionados con el tiempo.
- *Reglamentos* relacionados con el comportamiento de las personas.

Procedimientos Constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa, en consecuencia, los procedimientos son sub planes de planes mayores y que por su naturaleza detallada, se escriben y se ponen a disposición de quienes deben utilizarlo. Buscan ayudar a dirigir las actividades de la organización hacia objetivos comunes, a garantizar la coherencia en la organización y ahorrar, eliminando costos de verificación recurrentes y delegar autoridad a las personas para tomar decisiones dentro de los límites impuestos por la administración. Mientras las políticas son guías para pensar y decidir, los procedimientos son guías para actuar.

Presupuestos Planes operacionales relacionados con el dinero en determinado periodo, son gráficas de doble entrada, en las filas se hallan los elementos presupuestarios y en las columnas, los periodos, ya sean días, semanas, meses o años, en el nivel operacional, los presupuestos generalmente se extienden a un año y corresponden al ejercicio fiscal de una organización. El flujo de cada (cash flow), los presupuestos departamentales de gastos, de prestaciones sociales de los empleados, de reparación y mantenimiento de máquinas y equipos, de costos directos de producción, etc. Constituyen ejemplos de presupuestos operaciones.

Programas denominados también programación, constituyen planes

operacionales relacionados con el tiempo y las actividades que se deben realizar. Los métodos de programación varían ampliamente y van desde programas sencillos, en el que se utiliza solo el calendario para la agenda o programación de actividades, hasta programas complejos que requieren técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT (técnica de evaluación y revisión de programas).

Normas y Reglamentos En general especifican lo que las personas deben hacer o no y lo que pueden hacer, se diferencian de las políticas porque son muy específicos, buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas. El reglamento interno que las organizaciones establecen para el comportamiento de sus empleados, los reglamentos de seguridad que prohíben fumar en determinados lugares de alta peligrosidad y los reglamentos de prevención de accidentes, son ejemplos de estos planes operacionales.

2.5.3 Organización

Robbins P. y Coulter M. (2005) Indican que es el proceso que consiste en crear la estructura de la organización, la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización y el diseño organizacional es el desarrollo o cambio de dicha estructura. Los propósitos de la organización son:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.

- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

Según Robbins (1996) Incluye determinar qué actividades deben ser realizadas, quien las realizará, como deben ser agrupadas las actividades, quien reporta a quien y que decisiones ser tomadas.

Varios son los autores que definen la función administrativa de organización.

Mientras Koontz (1991) define que organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una persona con autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura.

2.5.4 Dirección

Chiavenato I. (2002) indica que,

“La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada. Ésta dirección, naturalmente, conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y, de preferencia, a la de los objetivos de los miembros. La dirección incluye focalización en los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones entre los individuos. Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con el subordinado; para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se debe complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados”.

Uno de los más populares exponentes de la teoría del comportamiento, Douglas MacGregor, mostró con sencillez que cada administrador posee una concepción propia de la naturaleza de las personas, que tiende a moldear su actitud frente a los subordinados; llegó a la conclusión que existen dos maneras diferentes y antagónicas de encarar la naturaleza humana. Una de ellas es antigua y negativa, basada en la desconfianza en las personas; la otra, es positiva y moderna basada en la confianza en las personas, que las denominó teoría X y teoría Y.

2.5.5 Control

“Control es una función administrativa que mide y corrige el desempeño real de la organización sobre lo antes planeado para así garantizar la calidad en la consecución de los objetivos planteados en la estrategia organizacional.

Es el esfuerzo sistemático por establecer los estándares de desempeño con los objetivos de planeación para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de manera más eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales” Chiavenato I. (2002).

Robbins P. y Coulter M. (2005) señalan que el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Existen tres enfoques de control:

- De Mercado: Usa mecanismos externos como precios y participación de mercado para establecer normas que se utilizan en el sistema.
- Burocrático: Destaca la autoridad y el desempeño. Se basa en normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estándares de actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos.
- De Clan: Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización.

Existen también tres tipos de control, de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación; estos sirven para anticipar los problemas, corregir los problemas en cuanto ocurren y corregir los problemas después que ocurren.

2.5.6 Cuadro de Mando:

El cuadro de mando es un sistema de soporte de decisión que puede ser orientado a los diversos niveles de la organización; como tal el cuadro de mando es una colección de datos y modelos analíticos que interactúa para brindar el soporte

necesario para la toma de decisiones tanto para la operación como para la administración.

“El Cuadro de Mando es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una empresa o sector. Resulta una herramienta fundamental en los actuales mercados dinámicos y emergentes, para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles.” Caubet (2010).

Para esta investigación se utilizará el concepto brindado por Kaplan, (2001) quien sostiene que *“el cuadro de mando integral se convierte en esa herramienta con la que la dirección comunica qué es lo que ha cambiado en la nueva estrategia. Supone más trabajo, pero el beneficio es la posibilidad de cambiar la estrategia más rápidamente que lo que en otras circunstancias sería posible. Solemos decir que una organización es como un gran trasatlántico: aunque giremos el timón, se necesita mucho tiempo para ajustar el nuevo rumbo porque lleva mucha inercia en una dirección; sin embargo, el cuadro de mando integral otorga mucha más fuerza al timón porque comunicamos el cambio y éste puede producirse con mucha más rapidez”*.

En el momento en el que Kaplan y Norton en 1992 introducen el cuadro de mando integral como un instrumento para “medir resultados”, no como herramienta para aplicar una estrategia. Partían de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de las acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata. (ALTAIR Consultores, 2005).

Con el pasar del tiempo complementan la funcionalidad del cuadro de mando integral de la siguiente manera; Norton y Kaplan (2001) explican que el cuadro de mando integral tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de

todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas o crecimiento y aprendizaje.

A través de la división de las perspectivas es que se puede dar solución puntual a los diversos problemas que aparecen en las organizaciones, y a la vez permite tomar decisiones puntuales sobre el área que se quiere mejorar; lo que denota eficiencia y eficacia.

En opinión de ALTAIR Consultores (2005) El cuadro de mando integral trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

A su vez dichos autores definen el cuadro de mando integral como *“la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El cuadro de mando integral presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos”*.

En su libro, ALTAIR Consultores (2005) testimonian los beneficios que logra la aplicación del cuadro de mando integral en las organizaciones, los cuales son:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su

cumplimiento.

3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Entre otros también se incluye que el cuadro de mando integral ayuda en:

- *Creación sostenible de valor:* El cuadro de mando integral posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de “capacidades estratégicas” es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.
- *Crecimiento:* La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
- *Alineamiento:* Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.
- *Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos:* Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el cuadro de mando integral permite de una manera estructurada y sencilla

comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.

- *Cambio*: El cuadro de mando integral es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

2.5.6.1 Tipos de Cuadro de Mando

Se puede atribuir una tipificación a los cuadros de mando de acuerdo al nivel de la organización para el que vayan a ser diseñados y aplicados, los tipos son los siguientes:

- *El Cuadro de Mando Operativo*, permite hacer seguimiento diario del estado de situación de un sector de la Empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.
- *El Cuadro de Mando Directivo*, permite controlar los resultados de la Empresa a corto plazo de las áreas clave, enfocado a seguimiento de indicadores internos, y muy orientado al corto plazo.
- *El Cuadro de Mando Estratégico*, proporciona información interna y externa, con el objetivo de conocer el posicionamiento de la empresa, análisis de la misión y su posicionamiento global, visión a largo plazo.
- *El Cuadro de Mando Integral*, responde a un resumen de los tres anteriores con el objeto de disponer de una visión integral de la Empresa.

2.5.6.2 Perspectivas del Cuadro de Mando

El cuadro de mando basa su funcionalidad en cuatro perspectivas que integran a la empresa y bajo las cuales se deben establecer las métricas o indicadores que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteen. Estas cuatro perspectivas son:

Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

En líneas generales cada una de las perspectivas apunta a lo siguiente:

- 25.6.21 Perspectiva Finanzas:** Trata de mejorar el valor financiero de las acciones de la empresa o el retorno de inversión; se puede lograr de diversas maneras pero las más comunes son: Crecimiento de las ganancias, incremento de productividad, reducción de costos, mejoras en la utilización de activos, etc.
- 25.6.22 Perspectiva Clientes:** El fin es definir y consolidar la propuesta de valor hacia el cliente lo que debería permitir junto a otros esfuerzos, una mayor participación de mercado, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, incremento en la satisfacción del cliente, etc.
- 25.6.23 Perspectiva Procesos Internos:** Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los procesos internos, se definen en función de la cadena de valor del producto. La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma. Los procesos internos están dados por los procesos de innovación, los procesos operativos y los procesos de servicio post venta.
- 25.6.24 Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:** La última perspectiva identificada como básica para un Cuadro de Mando es la de Aprendizaje y Crecimiento, donde se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización.

Figura 1: Perspectivas del Cuadro de Mando



Fuente: ALTAIR Consultores (2005)

2.5.7. Perspectiva Financiera

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

Según ALTAIR Consultores (2005) enfocan la construcción de esta perspectiva de manera estratégica y concluyen que sólo se puede ganar más, vendiendo más o gastando menos. Las estrategias que plantean para la construcción de la perspectiva son las siguientes:

Estrategia de Crecimiento: Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

- Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: nuevos productos, nuevos clientes (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes de la misma tipología de los actuales).
- Mediante la búsqueda de nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas suministradoras de productos para comercios

minoristas que empiezan a ofertar a las grandes superficies), nuevos mercados (pasar de mercados locales a nacionales o internacionales), etc.

- Aumentando la fidelización de los clientes actuales con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas.

Estrategias de Productividad: La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas: Mediante la mejora de la estructura de costes se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.

También se puede conseguir esta mejora de productividad a través de una mejor utilización de los activos. La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

Equilibrio entre ambas estrategias: El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse estrategias a largo plazo –long wave-) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo –short wave-), ya que estas estrategias representan a veces objetivos contradictorios. Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad, podría provocar la eliminación o reducción de gastos con impacto en los rendimientos futuros.

Figura 2: Perspectiva Financiera



Fuente: ALTAIR Consultores (2005)

2.5.8. Perspectiva Clientes: Define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, para efectos de ésta investigación la propuesta de valor a ser aplicada será la educación eficaz la cual desarrollaremos más adelante. Para lograr lo descrito hay que centrarse generalmente en tres objetivos según lo propuesto por ALTAIR consultores (2005) basados en lo explicado Kaplan y Norton, los cuales son los siguientes:

Número de clientes: El volumen de clientes refiere a la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes. En este tipo de objetivos se suele detallar cuál es el objetivo en cuanto a clientes y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicitando de manera clara cuáles son los segmentos y mercado objetivo.

Los indicadores relacionados con este objetivo de número de clientes serán del siguiente tipo:

- % de crecimiento de la cuota de mercado: a nivel zonal, nivel

segmento y por tipo de clientela.

- % de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercados objetivo.
- % nuevos clientes / clientela total.
- % de ingresos de clientes nuevos.
- % de nuevos clientes vía acción promocional.
- % de ingresos de nuevas zonas geográficas.

Satisfacción: La satisfacción según se explica se basa en la calidad por lo cual para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente. Es por ello que en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente, o la percepción que éste tiene de la compañía se convierten en un objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía. Para poder medir la satisfacción del cliente ALTAIR consultores propone los siguientes indicadores:

- % de quejas de clientes.
- Nivel de garantía del servicio.
- % de incidencias o defectos, índice de error en los productos.
- Nivel de atención personalizada.
- % de nivel de respuesta a las quejas.
- Número de llamadas entrantes y salientes, y promedios de duración.
- Tiempos de disposición y de ocupación de cada agente de ventas.
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas.

Fidelización: Para poder establecer claramente el criterio de medición

y comprender su papel dentro de la perspectiva del cliente se tiene que tener en claro el significado de fidelizar: Mantener la cartera de clientes (mantener los clientes que son estratégicos para la compañía independientemente de que esto no suponga un aumento de las ventas), Aumentar ventas en clientes actuales (esta es la acepción más común de fidelización, significa aumentar los ingresos por cliente), Aumentar la cuota de compras en los clientes (significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no), Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales (significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita un mayor crecimiento, etc., aunque signifique no vender más en los clientes actuales). Los indicadores propuestos para medir la fidelización del cliente son:

- % de lealtad del cliente: Recompra y cambios en el volumen de actividad, intención de recompra o cambio del volumen, recomendaciones a otros clientes potenciales.
- % de clientes que compran después de una subida considerable de precios.
- Índice de repetición de compra o frecuencia.
- Tiempo medio de retención del cliente.

2.5.9. Perspectiva Procesos Internos: Según Kaplan y Norton (2000), cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, sin embargo existe un modelo genérico determinado por la cadena de valor el cual viene dado por los procesos principales: Innovación, operaciones y servicio post-venta. En el proceso de innovación la unidad de negocios investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y después genera los productos o servicios que satisfacen esas necesidades.

Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton, Muñiz (2003)

resume los contenidos de la perspectiva del cliente, se presentan los aspectos a controlar mediante la perspectiva procesos internos, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos. Estos son:

Innovación:

- Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios.
- Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios.
- Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener.
- Medir las ventas pérdidas por el retraso de los nuevos productos.

Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos

- Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios.
- Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones, etc.

Servicio de postventa: tiempos, calidad y costos.

- Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio, etc.

Dado que la principal actividad de las empresas es la producción de bienes y servicios es que la mejora en los procesos de producción ha centrado el esfuerzo de muchas empresas en el último cuarto del siglo en la reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total y gestión del tiempo, etc, son ejemplos de programas tendentes a la mejora de la actividad.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la producción de bienes y servicios siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos destacar los siguientes:

- *Rebajar el costo de producir bienes y servicios:* Para este objetivo empresarial, se pueden utilizar los siguientes indicadores, costeo basado en actividad de los principales procesos operativos y colocar los gastos de comercialización, ventas, distribución y administración en porcentaje de los costos totales.
- *Mejorar los procesos continuamente:* Los indicadores propuestos serían:
 - Número de procesos con mejoras sustanciales.
 - Número de procesos eliminados por ineficaces o por falta de valor agregado.
 - % de defectos de partes por millón.
 - % de rendimiento.
 - % de desechos y desperdicios.
 - Costo de inspección y comprobación.
 - Costo total de calidad (prevención, valoración, fallo interno y fallo externo).



Fuente: ALTAIR Consultores (2005)

Figura 3: Perspectiva Procesos Internos

2.5.10. Perspectiva Aprendizaje: De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras tres perspectivas. Esta perspectiva señala que es necesario invertir en estructura, personal, sistemas y procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Esto implica considerar tres categorías de variables en esa perspectiva:

Las capacidades de los empleados: Hoy en día, para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente y tales mejoras deben provenir de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Es así como Kaplan y Norton (Ídem), determinan tres dimensiones fundamentales de los empleados que son:

La satisfacción del empleado: La medición de la satisfacción del empleado es de máxima importancia para las organizaciones que reconocen que los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

La retención del empleado: Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, en virtud de que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que una salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio.

La productividad del empleado: Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Las capacidades del sistema de información: Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, deben disponer de una excelente información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos: El tercero de los objetivos de la perspectiva crecimiento y aprendizaje, se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativas de los empleados.

Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: En concordancia con Kaplan y Norton sobre los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se presentan los aspectos que, según Muñiz (2003), se deben controlar mediante esta perspectiva, así como los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos.

- *Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad.*

Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.

- *Calificación de los trabajadores*

Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.

- *Capacidades de los sistemas de información*

Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.

- *Motivación y alineamiento*

Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización.

Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Figura 4: Perspectiva Aprendizaje



Fuente: ALTAIR Consultores (2005)

Para efectos del presente trabajo se utilizará esta perspectiva complementada con sub-perspectiva que podrían ser necesarias para el correspondiente análisis, es así que la perspectiva aprendizaje se denominará perspectiva infraestructura.

2.5.11. Mapa Estratégico

Constituye una representación gráfica de los objetivos estratégicos planteados en base a las cuatro perspectivas del mando integral, el mapa estratégico es una herramienta que ayuda a situarse en la perspectiva a desarrollar por cada objetivo estratégico y ayuda a saber hacia dónde se debe conducir el negocio para cumplir la estrategia. En el mapa estratégico se aprecia una relación de implantación y otra impacto, la implantación se da de arriba hacia abajo es decir que se planea un objetivo para la perspectiva financiera y seguidamente la estrategia se implanta para la perspectiva cliente que representa la mayor fuente de ingreso y para alcanzar ello se necesita implantarse el nuevo modo de operar en la perspectiva procesos internos lo que permitirá un desarrollo organizacional en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En cuanto al impacto éste se da generalmente de manera silenciosa en las primeras perspectivas, primero la falla estará presente en la base del mapa estratégico (perspectiva aprendizaje y crecimiento) si su efecto no es notado y corregido pasará al siguiente nivel del mapa estratégico (perspectiva procesos internos)

si no es corregida la falla en éste nivel se verán afectados los procesos de generación de valor y en si misma la cadena de valor lo que lleva el impacto de la falla al siguiente nivel del mapa estratégico (perspectiva clientes), cuando se ha tenido impacto en los procesos internos se notará de inmediato en los índices de satisfacción del cliente lo que tendrá un impacto a la vez en la parte financiera de la empresa, al ser estos la mayor fuente de ingresos de la mayoría de organizaciones.

El mapa estratégico según Kaplan y Norton (2001) debe cumplir varios principios básicos:

1. *La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.* La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.
2. *La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.* Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.
3. *El valor nace en los procesos internos.* La perspectiva financiera y del cliente son perspectiva “externas” que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía

crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “interno” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia. Nos referimos sólo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquéllos sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

4. *La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.* Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

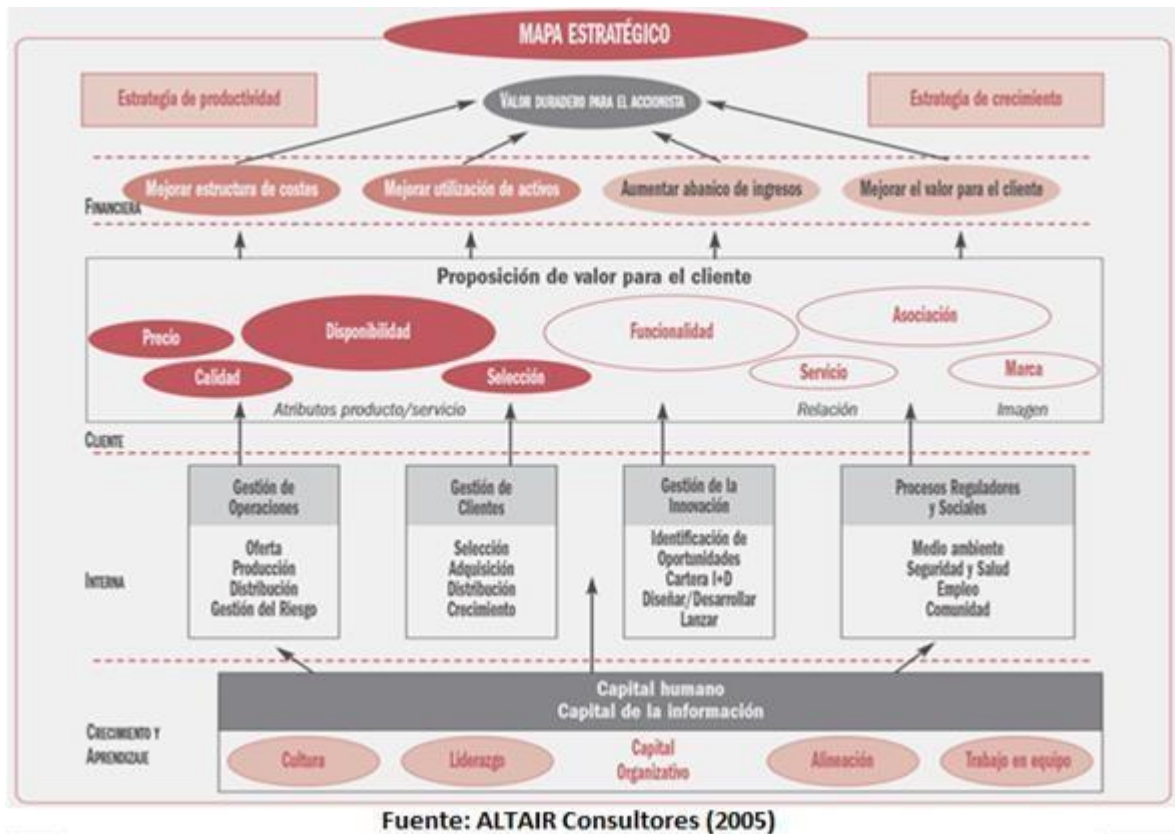
- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.
- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de innovación en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.
- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. *El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.* La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información.

Figura 5: Mapa Estratégico



2.5.12. Indicadores o Métricas

Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Aunque también se pueden definir como un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Existen diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de cumplimiento, que miden el grado de consecución de tareas o trabajos.
- Indicadores de desempeño, que miden fortalezas y debilidades del proceso, que permiten introducir mejoras.
- Indicadores de eficacia, que miden el grado de acierto en los resultados de una acción o tarea.
- Indicadores de eficiencia, que relacionan los resultados con los recursos

utilizados.

Según explican ALTAIR consultores (2005) los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Así mismo en su libro clasifican los indicadores de la siguiente manera:

- Los indicadores pasados(lag indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas),
- Los indicadores futuros (lead indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.).

En cuanto a una de las maneras de utilizar los indicadores dentro del cuadro de mando integral Niven (2003) nos dice que,

“El mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indicadores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados. Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señales de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los clientes. Acordar las medidas pasadas probablemente no sea un gran reto, ya que nuestro lenguaje está lleno de tales indicadores: ventas, beneficios, satisfacción y muchas otras medidas de uso común. Aunque sean similares a las de otras empresas, los indicadores futuros serán los que caractericen a la nuestra, porque identifican las actividades específicas y los procesos que nosotros consideramos cruciales para impulsar esos indicadores pasados hacia el éxito”.

2.5.13. Cadena de Valor:

Porter (1998) propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. *“Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio”*; la cadena de valor identifica las actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias (logística, producción, distribución, ventas, servicios adicionales) y en actividades de apoyo.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2001) podemos definir la proposición de valor al cliente del siguiente modo: *“La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia”*.

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

- Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes,
- Los costes incurridos por los clientes, que no sólo se refiere al precio de compra, sino que debe incluir el mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos; en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Figura 6: Cadena de Valor Genérica



Fuente: Extraído de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>. (2015)

2.5.14. Empresas del sector educación:

Para Chiavenato la empresa *"es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos"*. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa *"es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"*.

Entonces las empresas del sector educación son aquellas organizaciones sociales que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro mediante la realización de actividades propias de brindar un servicio de índole educativo o académico y que de esta manera atiende una necesidad social, la educación.

2.5.15. Cadena de Valor en el sector Educación

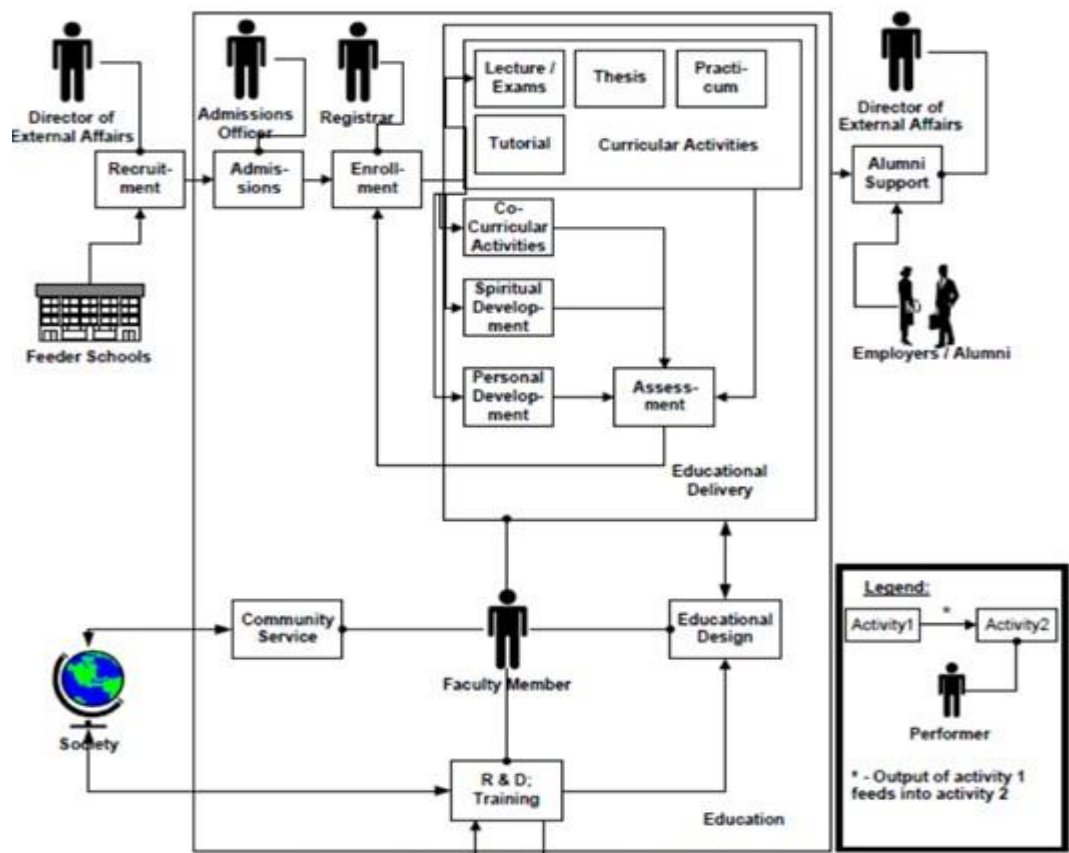
Sison y Pablo (2000) presentan un modelo de cadena de valor para universidades de investigación, sugieren que a pesar de que puede haber una cantidad infinita de tareas que son realizadas por la universidad moderna, hay algunas tareas que pueden ser analizadas utilizando la noción de la cadena de valor.

La cadena de valor de una universidad de investigación puede ser vista como

una red de actividades centradas en enseñar, investigar y dar servicio a la comunidad en un paquete individualizado educacional de oportunidades y herramientas de aprendizaje que permitirán al estudiante adquirir conocimientos, habilidades y una formación en actitudes y valores.

Las actividades pueden ser agrupadas en tres grandes grupos: pre-educacionales, educacionales y post-educacionales.

Figura 7: Cadena de Valor de Universidades de Investigación



Fuente: Rupa Rathee, Pallavi Rajain (2013): SERVICE VALUE CHAIN MODELS IN HIGHER EDUCATION

Varios autores proponen diferentes modelos de cadena de valor como Van de Merwe y Cronje (2004), Makkal y Tripathi (2008), Pathak y Pathak (2010) y Khaled Hutaibat (2011). Para efectos de investigación se encontró más apropiado adaptar el enfoque que proponen Sison y Pablo (2000) para formular la cadena de valor deseada para la empresa educativa privada San Carlos.

2.5.16. Propuesta de Valor

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para los clientes.

Según Porter hay tres estrategias que se pueden seguir según la propuesta de valor al cliente: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque.

- Para el **liderazgo en costos** se necesita una participación de mercado relativamente importante, una construcción agresiva de eficientes economías de escala, control estricto a nivel de costos, eliminación de cuentas marginales de clientes y minimización de los costos de I+D. Todo ello para poder obtener una rentabilidad por encima del promedio de la industria, defender a la firma del poder de negociación de los compradores y proveedores, así como consolidar barreras de entrada.

- Para poder aplicar la **diferenciación** se debe proveer al mercado de algo único a la industria, este algo puede tomar varias formas como: diseño de marca, tecnología, servicio al cliente, red de dealers, etc.

- El **enfoque** consiste en enfocarse en un particular grupo comprador, segmento de líneas de producto o mercado geográfico dentro de la industria. Con el objetivo de tener una rentabilidad alta y captar el segmento de mercado donde productos sustitutos sean muy vulnerables y la competencia débil.

2.5.17. Estrategia:

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico

y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

I. Ansoff (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatory y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

C. Hoffer y Schendel (1978) señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”.

K. J. Halten (1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

H. Mintzberg, plantea en su libro Five Ps for strategy, cinco definiciones con “P”. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según Menguzzatto y Renau: la estrategia empresarial “explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”.

J. Stoner, (1989) señala: “los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

Se ocupa de las cuestiones fundamentales;

- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control.

“De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al ‘mariscal’ a coordinar los recursos de la organización hacia una posición ‘única, viable’, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los ‘opponentes inteligentes’.” (R. Quinn. 1996).

“planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa” G. A. Steiner. Planificación de la alta dirección.

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” M. Porter. Estrategias Competitivas.

Niveles de Estrategia: Existen estrategias a diversos niveles de la organización. Exactamente son tres niveles, a cada uno de los cuales se les asignan diferentes competencias respecto de la toma de decisiones. En empresas diversificadas, los tres niveles aparecen bien diferenciados. En estas empresas es posible distinguir la actuación global de la empresa del comportamiento específico de la empresa en cada actividad de la misma. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, las estrategias corporativas y de negocios se unen, al buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

Estrategia corporativa

Es la base de las demás decisiones estratégicas. Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización, en definitiva se ocupa de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen la inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones y creación de empresas conjuntas; así como la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la empresa y las inversiones. Por lo general, también se ocupará de las expectativas de los propietarios y accionistas. Tiene una particularidad especial en una empresa diversificada, constituyendo el plan general de actuación directiva. La estrategia corporativa está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa

para dirigir sus negocios diversificados tales como la asignación de los recursos.

Estrategia de Negocio

También es conocida como estrategia competitiva. Se trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización. Si la empresa quiere prosperar en un sector, debe establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales, por lo que la primera cuestión es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y las capacidades organizativas que la sustenten. Las decisiones sobre la estrategia de negocio incluyen mejorar la calidad del producto, establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnología. Las decisiones estratégicas tienen que relacionarse con una unidad estratégica de negocio. Una unidad estratégica de negocio es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra unidad estratégica de negocio. Se necesita definir distintas unidades estratégicas de negocio en una empresa diversificada debido a que la heterogeneidad de los distintos negocios hace inviable un tratamiento estratégico único. En general existe una posición competitiva para cada negocio ya que cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico, tiene competidores distintos, depende de factores de éxito propios y requiere competencias distintas.

Estrategia Funcional

También es conocida como estrategia corporativa. Se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio, es decir, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Algunas decisiones de este nivel son: las políticas comerciales, de

producción o de recursos humanos. Las estrategias funcionales, coordinadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los niveles anteriores tengan el máximo impacto. En la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones. La integración de las decisiones funcionales y de la estrategia es de máxima importancia.

2.5.18. Puntos clave del Éxito:

Según Rockart J. los factores críticos de éxito se definen como el número ilimitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Para ello contempla los siguientes puntos básicos de aplicación:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores clave.

Se necesitan distinguir los Factores de Éxito de los Factores Críticos de Éxito y de los Objetivos:

- Los factores de éxito son algo que debe o no debe ocurrir para conseguir un objetivo.
- El factor crítico de éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Se debe tener en cuenta que se tienen que separar los FCE de los FE ya que un elevado número de FCE desvirtúa la efectividad de la técnica. Los objetivos son fines en sí mismos, si un objetivo sirve para obtener otros objetivos, se considera entonces un Factor de Éxito.

Según J. Blanco los factores críticos de éxito se pueden definir como variables cuyo

correcto desarrollo se basa en dos premisas fundamentales, la disminución del riesgo y la maximización de resultados.

Para delimitar los puntos críticos que conforman los procesos de la organización se requiere de la correcta determinación de los factores críticos.

La primera mención a los factores críticos de éxito corresponde a los años '60 donde Ronald Daniel hacía referencia a la gestión por factores críticos en "Management Information Crisis", correspondiendo al profesor John F. Rockart la determinación de su concepto en su publicación "Chief Executives Define Their Own Data Needs" en 1979.

Las características de los factores críticos de éxito son:

- Están estrechamente relacionados con la dinámica interna de la empresa: actividades, procesos, organigrama, gestión y disponibilidad de recursos, relación con sus clientes y proveedores; y se encuentran fuertemente influenciados por el entorno económico, social y cultural donde se desenvuelve la empresa.
- Constituyen elementos vitales de la organización que determinan la supervivencia o competitividad de la entidad a la que se refieren. Su determinación como variables "que no pueden fallar" delimitan las actuaciones mínimas que la entidad debe controlar y asegurar.
- Son específicos de cada negocio y empresa por lo cual el éxito de planes, objetivos o acciones estratégicas específicas de cada organización precisan de su determinación correcta.
- Se enmarcan dentro de un marco temporal específico, pues las condiciones cambiantes de los procesos internos de la empresa y actuación de "medio externo" (ambiente, competidores, preferencias de clientes, etc.) obliga a la empresa a su continua revisión.

Blanco J. señala que *"la definición de los factores críticos de éxito obliga a la organización a definir sus actividades más relevantes y a concentrar posteriormente sus esfuerzos en un menor número de elementos vitales, lo cual evita la dispersión de los recursos y mejora la eficiencia del trabajo desarrollado por la empresa. Estos se constituyen en indicadores que varían de una empresa a otra y que se encuentran muy*

relacionados con su cultura empresarial, pero que deben ser abordados para garantizar que la entidad opere con una eficiencia óptima. El proceso que nos lleva a la determinación de los FCE y la determinación de la metodología de su medición es tan importante como las estrategias definidas por la empresa por lo cual los recursos y el tiempo que se dedique resulta clave para el éxito de cualquier empresa”.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio para la presente investigación es Cuantitativa.

- Según Monje C. (2011) *“La metodología cuantitativa usualmente parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. Su constatación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. El análisis de la información recolectada tiene por fin determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables. El procedimiento que se sigue es hipotético-deductivo el cual inicia con la formulación de las hipótesis derivadas de la teoría, continúa con la operacionalización de las variables, la recolección, el procesamiento de los datos y la interpretación. Los datos empíricos constituyen la base para la prueba de las hipótesis y los modelos teóricos formulados por el investigador”*.

La investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla y Rodríguez, 1997)

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación para la presente investigación es no experimental.

- Hernández Sampieri (2004) *La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.*

Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Como señala Kerlinger (1985). *"La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones"*.

De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

3.3 Método de Investigación

El método para la presente investigación es descriptivo.

- Según Tamayo y Tamayo, en su libro Proceso de Investigación Científica, *la investigación descriptiva "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente"*.

Según Sabino (1986) *"La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada"*.

3.4 Fuentes de información

- **Primaria:** Información obtenida directamente de la población objetivo mediante las técnicas e instrumentos descritos más adelante.
- **Secundaria:** Información obtenida de anteriores investigaciones, artículos y libros de gestión y aplicación del balanced scorecard.

3.5 Población y Muestra

La población de la institución educativa privada San Carlos son 230 alumnos distribuidos en inicial, primaria y secundaria en un total de 12 salones; 21 profesores y

3 directivos. Para efectos de investigación se utilizará el total de la población. Se aplicará la observación sobre alumnos y maestros mientras imparten clases, se entrevistará al personal de altos cargos, se encuestará a los padres y maestros con el fin de conocer si se han estado aplicando alguna de las premisas de la educación eficaz, serán seleccionados de manera aleatoria y representativa en cuanto a cada grado del alumnado, es decir equivalente porcentualmente a la cantidad de alumnos por grado sobre el total de alumnos.

Tabla N°4: Población y Muestra

Alumnos	Profesores	Directivos
230	21	3

Fuente: IEP San Carlos

Elaboración: Propia

3.6 Técnicas e Instrumentos

Dado el tipo de información que se requiere obtener para la presente investigación se utilizará como técnica de recopilación de datos la encuesta, la observación y entrevista semi-estructurada, esta última aplicada sólo a los directivos de la institución; para obtener la información se utilizará como instrumentos los cuestionarios y la ficha de observación, los cuales son adjuntos en los anexos. Como instrumentos se utilizará el cuestionario, la ficha de observación, el formato de anotaciones de campo; los cuales están comprendidos en los anexos del N°1 al N°5.

Tabla N°5: Técnicas e Instrumentos

Técnica	Instrumento
Observación	Ficha de Observación
Trabajo de Campo	Formato de anotación de campo
Encuesta	Cuestionario estructurado
Entrevista	Cuestionario semi estructurado

Elaboración: Propia

3.7 Procesamiento y tratamiento de Información

El procesamiento de datos y tratamiento de la información se utilizara el programa Microsoft Excel, el cual permitirá la posibilidad de personalizar hojas de cálculo mediante la programación de funciones propias para poder realizar tareas específicas ajustadas a las necesidades de la presente investigación

Así mismo se utilizara para el desarrollo de la propuesta de cuadro de mando integral el programa BSC DESIGNER en sus versiones online y lighth que es una herramienta para automatizar el conjunto de cuadro de mando y otros sistemas de gestión. (Anexo N°6).

En tanto el desarrollo de los procesos propuestos se dará en el software Bizagi Modeler en su versión gratuita el cual es una herramienta de BPM.

CAPÍTULO IV

DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SAN CARLOS

4.1 Datos de la Institución

Razón social : EMPRESA EDUCATIVA PRIVADA SAN CARLOS
DEL PRADO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Nombre Comercial: I.E.P. SAN CARLOS

RUC : 20453937713

**Inicio de
Actividades** : 01/02/2005

**Actividad de
Comercio exterior:** SIN ACTIVIDAD

Dirección : CAL. PAUCARPATA MZA. P LOTE. 15 EL
PEDREGAL AREQUIPA - CAYLLOMA – MAJES

Teléfono : 054-586052

Condición : HABIDO

Estado : ACTIVO

Datos actualizados al: 2015-05-22

Historia: La empresa educativa privada San Carlos nace como iniciativa de tres hermanos en el año 2004 al verse en la necesidad de tener un soporte económico adicional. Al haberse propuesto poner en marcha un colegio y no encontrar locales disponibles en la ciudad de Arequipa es que deciden acudir al distrito del Pedregal en donde sus padres contaban con un terreno disponible para ejecutar el proyecto, el cual fue cedido. La habilitación del terreno, construcción de aulas, compra de mobiliario, trámites, permisos y licencias fueron costeados al 100% con préstamos bancarios del Banco de Crédito del Perú; para ejecutar y habilitar todo ello se contrató a los especialistas respectivos, esto se llevó a cabo entre finales del 2004 e inicios del 2005, año en el que formalmente inician actividades.

La idea original planteaba ofrecer a los alumnos un espacio adecuado, áreas de recreo y esparcimiento así como la infraestructura adecuada para llevar a cabo las actividades educativas, dado que los colegios de la zona en ese momento contaban con casas acondicionadas para ser colegios o instalaciones descuidadas e incluso algunas carentes de servicios básicos. Al iniciar operaciones en el año 2005 se hizo sólo con los salones de inicial de 3, 4 y 5 años y con 1° y 2° de primaria, se tenía un docente por sección, uno de los docentes además era subdirector, un director académico que era uno de los fundadores y la directora de la institución quien es la madre de los tres hermanos, la Sra. Adby Corrales Luque, quien fuese escogida para este cargo al tener 35 años de experiencia en el área educativa para ese entonces.

A la fecha la institución ha tenido cinco ampliaciones de infraestructura llegando a contar con 19 salones en la actualidad los cuales se distribuyen en dos pabellones e incluyen laboratorios, sala de audiovisuales, salón de cómputo. Cuenta con tres patios para poder dar suficiente espacio a los alumnos y brinda el servicio educativo en los niveles de inicial, primaria y secundaria completa. Actualmente aún se encuentran pagando la deuda por la última ampliación la cual deberá ser cancelada en su totalidad en el año 2018.

A continuación se presenta el diagnóstico de la gestión y operaciones en base a las funciones de la administración y las perspectivas de cuadro de mando integral. Toda la información contenida en esta capítulo fue extraída de las entrevistas a los directivos (anexo n°5) y de lo observado en el funcionamiento de la empresa.

4.2. Planificación

Según nos comenta la directora y según lo observado la institución no cuenta con planes estratégicos, operativos ni tácticos y se ha venido trabajando de esta manera desde que iniciaron actividades, en pocas palabras se trabaja sobre la marcha y sólo existen reuniones a modo de un intento de planificación cuando se presenta alguna problemática.

No se acuerdan fechas determinadas para reuniones anuales o periódicas que se ocupen de la planificación, hasta la fecha no se ha creado y documentado ningún tipo de plan por lo que existe una real vista hacia el futuro o las acciones u objetivos que se quieren emprender. Por lo tanto no se han elaborado presupuestos anuales ni planificado las actividades a realizar lo que conlleva a no poder hablar de analizar una consecución de objetivos excluyendo el hecho de tratar de tener más alumnos utilizando esfuerzos publicitarios que es el objetivo tácito año tras año.

Al no haber una planificación formal y seria en la cual se determine el rumbo a seguir se tiene un problema en toda la gestión ya que no se pueden dividir tareas o funciones en base a objetivos ya que no se han planteado, no se puede dirigir al personal a la consecución de objetivos inexistentes y por ende no hay un buen control que permita mejorar constantemente.

4.3. Organización:

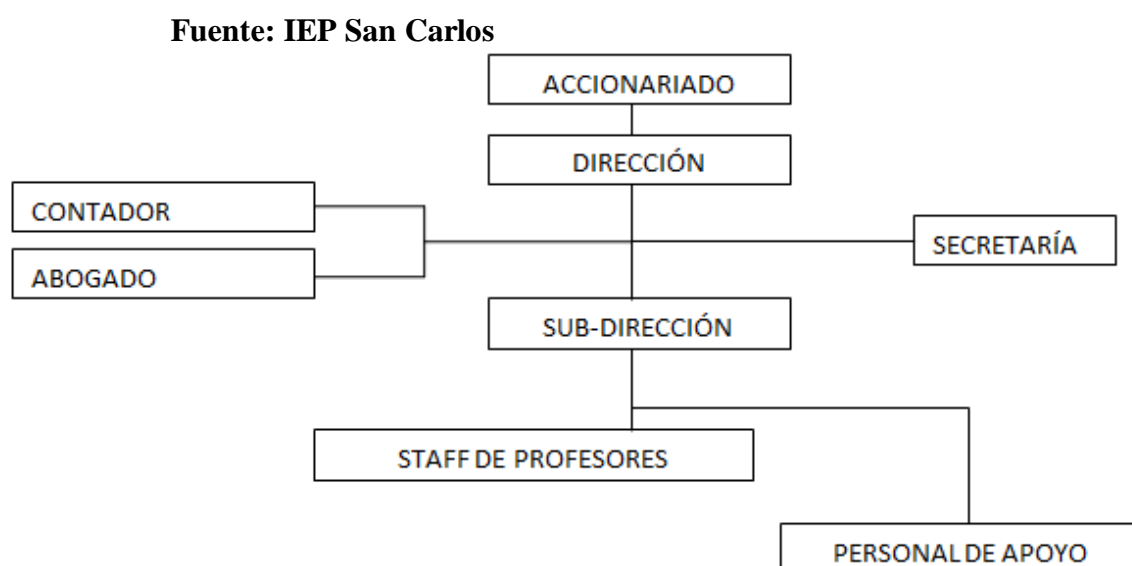
La organización en la institución está dada por la división de las actividades entre el personal; los docentes se encargan del dictado de clases y demás tareas relacionadas con las aulas que les son asignadas, la directora académica se encarga del monitoreo a docentes y el cumplimiento de sus planes curriculares así como de diversas actividades relacionadas, la directora general se encarga de la supervisión y control de todos los ámbitos en el día a día, la coordinadora apoya en la supervisión a docentes y alumnos, se tiene como personal de apoyo a una secretaria además del

personal de servicio que consta de seguridad y limpieza. Resalta que no haya personal exclusivamente encargado de las administraciones lo que provoca entre otras cosas una cartera morosa considerable, falta de creación de presupuestos, falta de control mediante indicadores por objetivo, falta de creación de procesos claros y definidos y falta de una gestión definida de cobranzas.

En cuanto a la planilla se conforma de la siguiente manera, son 38 personas laborando actualmente, de los cuales 30 son personal docente, 1 directora, 1 subdirectora, 1 coordinadora que asiste a la subdirectora, 1 secretaria y personal de apoyo.

El organigrama bajo el que funciona la institución a día de hoy es el siguiente:

Figura 8: Organigrama IEP San Carlos



Elaboración: Propia

4.4. Dirección

Existe una buena dirección del personal, las decisiones que afectan al personal docente siempre son comunicadas en reuniones entre la directora y los mismos, tanto la directora general como la directora académica demuestran apertura y empatía para con los docentes y sus ideas acerca de las mejoras posibles al servicio prestado a los alumnos.

La gestión del personal está complementada por una constante retroalimentación, lo

que permite poder coordinar y direccionar sus habilidades de esfuerzos del personal con el fin de lograr y brindar el servicio esperado. Pese a que ha habido ciertos contratiempos en la dirección del personal por algunos elementos no positivos dentro del staff, estos ya fueron retirados y se ha logrado una buena consolidación del equipo de trabajo fomentando el compromiso y compañerismo partiendo por los directivos que transmiten los ánimos y valores de la empresa.

4.5. Control

El control es el aspecto en el que más flaquea la gestión de la institución, ya que al no haber una adecuada planificación no se sabe qué aspectos u objetivos se deben monitorear por lo que no se conoce cómo es el desempeño de la institución; el control que se tiene es concurrente y de retroalimentación ya que sólo sirve para atender problemas en tanto ocurren o cuando ya han ocurrido, no hay un control anticipado para poder prever situaciones adversas o negativas.

Los aspectos en los que más se ha hecho notar la falta de control es el la morosidad, la gestión de cobros, la capacidad de retención de alumnos, la cogida de nuevos alumnos y la innovación en procesos y el servicio.

Los directivos no tienen definido como se debe ejecutar el control tanto de mercado, burocrático como de clan con los cuales tendrían mayor acción sobre las influencias del mercado, sobre los resultados de la empresa, sobre el desempeño del personal, procesos estandarizados, asignación de personal a actividades, entre otras.

Con el control correctamente desarrollado y desplegado sería más sencillo poder elaborar la planeación para el siguiente periodo buscando prever los cambios del mercado, ajustes de precios, participación del mercado, conocimiento sobre la situación real financiera, generar presupuestos y la suma de todo ello permitiría la consecución de los objetivos necesarios para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

4.6. Perspectiva Financiera

Actualmente el colegio cobra una pensión en promedio de s/.160.00 soles, dado que existen 230 alumnos en la institución educativa al día de hoy, según se muestra en el cuadro líneas abajo, debería tener un ingreso mensual de s/.36'800.00 pero esto no sucede; se tiene registrado mensualmente un ingreso promedio del 80% del monto

que se debería percibir, esto se da por la morosidad que se tiene acumulada y en crecimiento, las cuentas por cobrar que han quedado registradas y las que siguen en aumento llegan a la suma conjunta de más de s/.31'000.00 y cada vez es más difícil cobrar; a pesar de que se ejecuta la cobranza esta es lenta y no asegura que se pueda recuperar el total de la deuda.

Tabla N°6: Ingresos Mensuales I.E.P. San Carlos

Pensión	Alumnos	Ingresos
Precio Prom.	Cantidad	Monto
S/. 160.00	230	S/.36'800.00

Fuente: IEP San Carlos

Elaboración: Propia

La institución educativa ha ido progresando de buena manera financieramente a pesar de los precios bajos contra los que se compiten, anualmente se hace un incremento del precio con lo cual se cubren las inversiones en mayor infraestructura y adquisición de personal. Cabe mencionar que la empresa no tiene ingresos adicionales a las pensiones o trámites documentarios relacionados con la institución, a pesar de que se está pensando en incursionar en alguna unidad de negocio que permita obtener ingresos en el tiempo libre que queda en la tarde después del horario de clases.

La última inversión hecha en infraestructura ha dejado una deuda por pagar a la Caja Arequipa la cual se amortiza mensualmente con una cuota de \$/.800.00 y se suma a la anterior deuda por ampliación de local que ya se está terminando de pagar; dado el incremento constante del precio del dólar en el país este año, es que la deuda está saliendo más cara de lo planeado lo que lleva al directorio a la decisión de que otra entidad financiera compre la deuda o se busque la mejora de la tasa actual.

En cuanto a los egresos mensuales de la institución se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°7: Egresos mensuales promedio I.E.P. San Carlos

Egresos Mensuales		S/.	29,950.00
Planilla	Inicial	S/.	3,100.00
	Primaria	S/.	6,600.00
	Secundaria	S/.	6,200.00
	Administrativos	S/.	5,150.00
Otros	Impuestos	S/.	3,800.00
	Cuotas Préstamo	S/.	4,500.00
	Servicios	S/.	600.00

Fuente: IEP San Carlos

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar el ejercicio mensual no muestra a simple vista un problema pero la situación real es que muy pocos de los clientes efectúan los pagos en las fechas pactadas y eso genera que en algunas ocasiones haya escases de liquidez según nos confiesa la directora de la institución, en el peor de los casos si no se logra regular dejaría un saldo negativo acumulativo que a largo plazo podría conllevar a generar un grave desbalance de la institución si es que se considera siempre el ingreso afectado por la morosidad, pero se ha venido logrando de manera no muy eficiente gestionar que a fin de año o en el curso del año entrante se va recuperando parte de la morosidad lo que contribuye a poder generar ganancias que puedan ser reinvertidas, aun así la diferencia es considerable y el ingreso que se está perdiendo por morosidad permitiría agilizar el crecimiento y la inversión en diversos esfuerzos por parte de la empresa.

No se tiene registro de las deudas de los alumnos desde el inicio de las operaciones pero se ha generado un consolidado desde el 2012 al 2016 a partir de la información brindada por la institución:

Tabla N°8: Cuentas por Cobrar I.E.P. San Carlos

Año	Monto en S/.
2012	1'690.00
2013	1'120.00
2014	3'340.00
2015	9'509.00
2016	15'435.00
Total	31'094.00

Fuente: IEP San Carlos

Elaboración: Propia

4.7. Perspectiva Clientes

La institución experimentó un crecimiento de sus clientes hasta hace 3 años con un máximo de 280 alumnos, luego decreció debido al incremento de la competencia y la agresividad en la competencia de precios debido a lo cual actualmente hay 230 alumnos.

Según se ha ido entendiendo a este tipo de clientes de la localidad, el precio resulta ser un factor decisivo al momento de decidir el colegio, basados en declaraciones de algunos padres de familias se han llegado a dar casos en los cuales escogen otro colegio por diferencia de s/.10 en la pensión o por brindar créditos sin medida al cliente, sin garantía alguna.

Una parte importante y que no se ejecuta en la institución, al menos no planificadamente es el cómo brindar el servicio post venta, para ello se propone la educación eficaz en un modelo que cambie la cadena de valor de la empresa y con ello mejorar el servicio y sacar ventaja a la competencia ya que tampoco lo ejecutan.

No se ha planificado la incursión en nuevos segmentos, ni adquirir nuevos tipos de clientes, tampoco se han medido los resultados a los esfuerzos promocionales planteados.

En general existe un buen clima y trato con el cliente lo que lleva a sentir que se da

un servicio de calidad pero que se puede mejorar de muchas maneras, en lo general se cumple con la expectativa del cliente, pero para dejar de ser reactivos al mercado y a la competencia se tiene que superar la expectativa del cliente y dejar la valla alta para los competidores directos, siempre explotando la ventaja competitiva sobre la propuesta de valor, la educación eficaz, y con ello también conseguir incrementar la fidelización de clientes para no perder participación de mercado.

4.8. Perspectiva Procesos Internos

Los procesos de la institución son los siguientes: Proceso de matrículas, proceso de reclutamiento, proceso de impartición de clases, proceso de evaluación, proceso de cobranza, proceso de desarrollo actividades co-curriculares, proceso de comunicación de resultados y publicidad.

Los procesos mencionados son desarrollados por la institución a raíz de su experticia, es decir la continuidad y repetición de las actividades que integran cada procesos a lo largo de los años que lleva operando la empresa, lo que la lleva a tratar de estandarizar la manera en que realiza las cosas, creando así los procesos, los cuales si bien es cierto existen, son tácitos; es decir no están documentados, diagramados ni cuantificados en cuanto a tiempo o presupuesto, ni se ha establecido claramente a los involucrados y responsables de cada uno, lo cual no permite la eficiencia y tiene un impacto negativo en los resultados de la gestión.

El análisis de los procesos internos en una empresa educativa por el hecho de ser de servicios no puede estar enmarcado en los mismos parámetros de una empresa de producción, pero se pueden aplicar algunos como el número de procesos con mejoras sustanciales, el número de procesos eliminados por ineficientes o por falta de valor agregado. Así mismo lo apropiado sería elaborar un detallado análisis de costo para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad de obtener mayor utilidad.

4.9. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Actualmente la sub-perspectiva de RRHH es el aspecto menos trabajado de la institución, pues no hay presupuesto para capacitaciones a los maestros ni se lleva un control minucioso de los empleados en cuanto a productividad.

Tampoco se tiene implantado ningún tipo de sistema que brinde suficiente información de ninguna de las áreas de la institución para la corrección de errores o la posterior toma de decisiones, lo que hace que no muchas de las decisiones sean las más acertadas lo que deja una oportunidad de siempre hacer las cosas de una mejor manera. Actualmente se maneja tanto el registro de ingresos como egresos de manera escrita, no computarizada así como otro tipo de control de información del personal como asistencias, cumplimiento de los sílabos y malla curricular.

En cuanto a delegación o empowerment, es el correcto pues se da suficiente motivación y se apoya las iniciativas productivas de los empleados, la coordinadora quien es también una profesora es quien tiene la mayor delegación de poder en ausencia de la directora y subdirectora; en líneas generales se labora en un buen ambiente organizacional de confraternidad y confianza.

4.10. Propuesta de Valor actual:

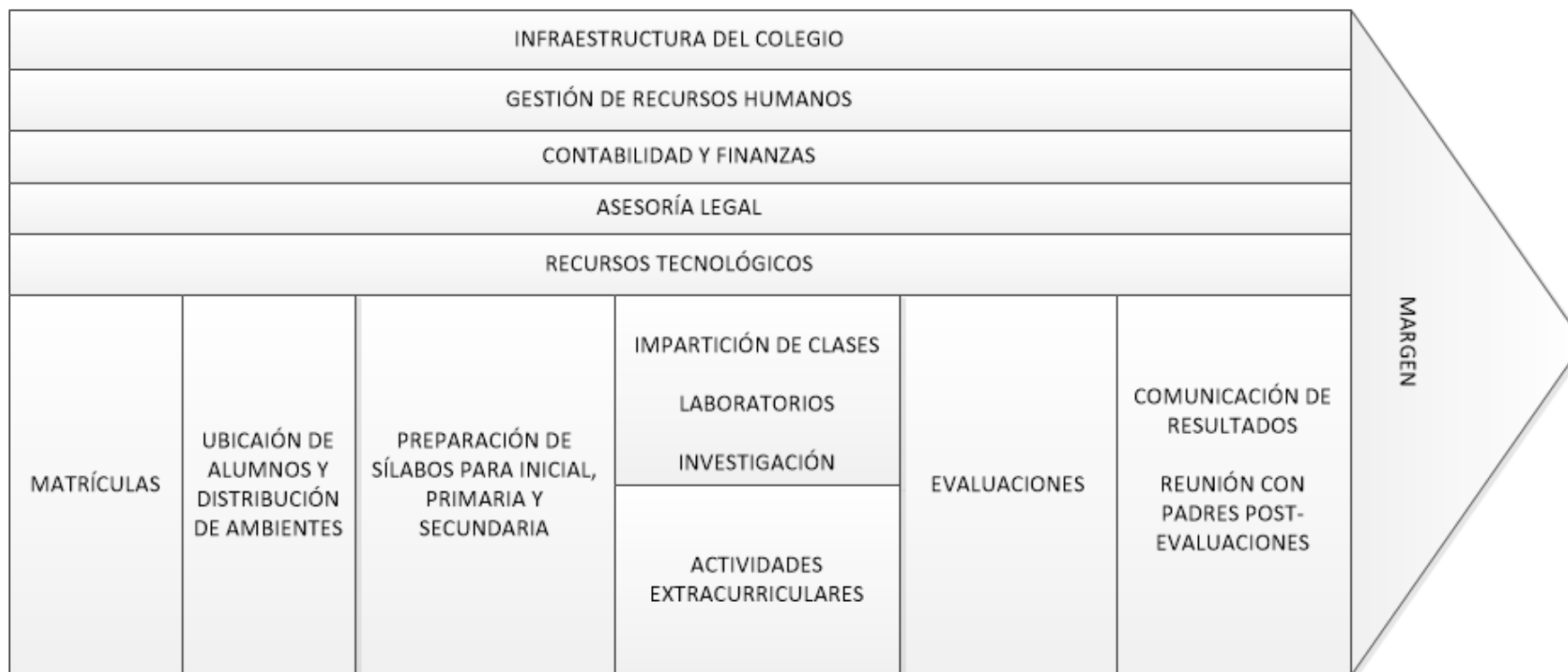
La propuesta de valor al iniciar las actividades de la institución se centró en las carencias de los competidores y las necesidades educativas de ese tiempo en la zona, las cuales por mucho eran Infraestructura y calidad educativa, esta última enfocada en un dictado de clases más personalizado manejando pequeños grupos de alumnos por salón.

Se esperaba que el docente pueda centrarse mejor en las necesidades de cada uno y de esa manera se dio. Esta propuesta de valor compuesta fue suficiente para lograr un crecimiento constante a lo largo de los primeros años, antes de la entrada de nuevos competidores provenientes de la ciudad de Arequipa que manejaban una propuestas de valor diferentes como el ingreso inmediato a la universidad al terminar la secundaria u otros que como propuesta de valor ofrecieron un servicio educativo centrado en la religión, en el caso de ambos tuvieron una buena acogida y absorbieron una buena parte del mercado ya que ambos propusieron algo que no había en la actualidad acompañado de precios bajos para tener un impacto fuerte.

4.11. Cadena de Valor Actual:

La institución no cuenta con una cadena de valor definida, por lo que se ha diseñado la siguiente en base a lo observado y descrito por los directivos de la empresa.

Figura 9: Cadena de Valor para I.E.P. San Carlos



Fuente: IEP San Carlos

Elaboración: Propia

4.12. Educación Tradicional:

Tipo de educación que duró en Europa y EEUU hasta comienzos del siglo XX y en la actualidad persiste en gran medida en Latino América, sus inicios se dan en la antigua Grecia donde los maestros impartían el conocimiento a los discípulos mediante la oratoria.

La educación tradicional tiene al profesor como fuente innegable del conocimiento necesario para base de la vida del estudiante y como camino formador de la disciplina y valores del mismo. Al referirse a una enseñanza tradicional, como bien indica la palabra “tradición” el conocimiento será impartido de generación en generación de manera acumulativa como una verdad absoluta donde el profesor o maestro aísla, filtra, escoge e imparte (incluso interpreta) lo que considera deben aprender sus alumnos en base al conocimiento puesto en los libros. En cuanto a la formación del estudiante como persona se toma la disciplina y el castigo como algo indispensable ya que estos y los ejercicios escolares se consideran suficientes para desarrollar las virtudes humanas de los alumnos.

La clase y la vida colectiva son organizadas, ordenadas y programadas. El método de enseñanza es el mismo para todos los alumnos y en todas las ocasiones. El repaso entendido como la repetición de lo que el maestro dijo, tiene un papel fundamental en la enseñanza tradicional.

El alumno es considerado un ser hecho para aprender mas no para cuestionar, Fingerman H. nos menciona que se limitaba al alumno a atesorar el legado cultural del conocimiento, donde por ejemplo los próceres se mostraban como semidioses carentes de defectos, alejados de lo mundano, y debían repetirse de memoria sus hazañas. El estudiante es pasivo, tiene la obligación de tomar como modelo al maestro y lo dicho por este; se limita a escuchar con atención y consultar el libro de texto asignado.

Según Calero M. (2002) las principales características de la educación tradicional son:

- Magistro centrismo: el maestro es la base y condición de la educación. A él le corresponde organizar el conocimiento, aislar y elaborar la materia que ha de ser aprendida, trazar el camino y llevar por él a sus alumnos. El maestro es el modelo y el guía, el que se debe imitar y obedecer. La disciplina y el castigo

se consideran fundamentales, la disciplina y los ejercicios escolares son suficientes para desarrollar las virtudes humanas en los alumnos.

- El enciclopedismo: la clase y la vida colectiva son organizadas, ordenadas y programadas. El manual escolar es la expresión de esta organización, orden y programación; todo lo que el niño tiene que aprender se encuentra en lo graduado y elaborado, si se quiere evitar la distracción nada debe buscarse fuera del manual.
- Verbalismo y pasividad: el método de enseñanza será el mismo para todos a los niños y en todas las ocasiones. El repaso entendido como la repetición de lo que el maestro acaba de decir tiene un papel fundamental en este método.
- La educación tradicional se centra en los resultados del aprendizaje y no en el proceso mismo.
- El maestro es el modelo y el guía, al que se debe imitar y obedecer.
- Considera al alumno como objeto de enseñanza, mas no como sujeto de aprendizaje.
- Considera a los alumnos como un grupo y no como individuos aislados.
- El aprendizaje se da en forma memorista y mecánica.

La educación tradicional termina perdiendo relevancia cuando el protagonista del aprendizaje es el alumno y se vuelve el centro y eje del proceso educativo. Adquiere la capacidad de cuestionar, debatir y argumentar; esto promueve el diálogo, la comunicación y la democracia.

En el colegio San Carlos se viene aplicando en gran parte la educación tradicional pero se trata de salir del esquema mediante la investigación de los alumnos ya sea en diversos proyectos educativos como bio huertos, experimentos químicos, ayuda social, investigación de campo, etc.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los padres de familia y a los profesores de la institución. Las encuestas se realizaron con la finalidad de conocer si en la institución ya se aplicaban algunos principios de la educación eficaz a pesar de no estar organizados aún para ello.

Como resultado general de las encuestas se tiene que por el lado de los padres existe la necesidad de que se implante la educación eficaz para poder mejorar el servicio y promover un mejor desarrollo de los alumnos e involucrar más a los padres de familia con sus hijos y la institución. Se demuestra que existe una conciencia de la mora que existe por parte del cliente lo que da apertura a poder empezar una gestión formal y esquematizada con procesos detallados que permitan al cliente conocer la manera de proceder y la importancia de su participación económica por el servicio prestado y con ello generar conciencia. Por otro lado se ha obtenido que el público es fidelizable a partir de un buen servicio por lo que es importante mejorar el servicio y ejecutar una propuesta de valor y darle a conocer al cliente el objetivo de la institución y los diversos logros que tiene mientras ellos son parte importante de los mismos junto con sus hijos.

En tanto de la encuesta de los docentes se reconoce que hay predisposición a dar un mayor valor al cliente bajo las directrices de la empresa y que se debe trabajar más en la conciencia institucional y el compromiso, además se debe mantener una comunicación más activa con el personal con la finalidad de hacerlos más participes y protagonistas de los logros y que tengan conocimiento del cómo va marchando la institución, parte de ello es mantener en claro cuáles son los procesos de la empresa y quienes son los actores así como los mecanismos de control que se debe utilizar para poder cumplir los objetivos que se planteen año tras año.

El siguiente es un resumen de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

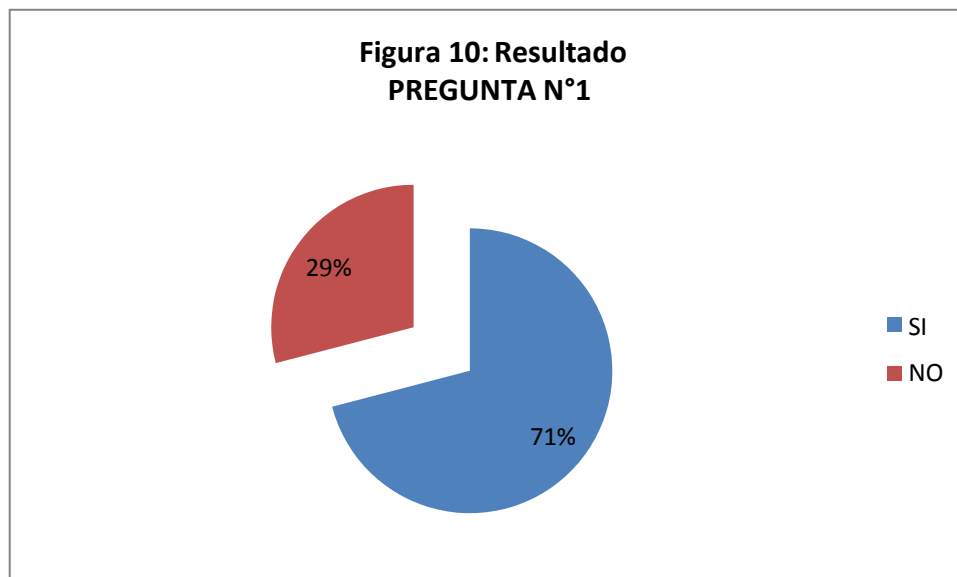
Cuadro N°1: Resultados Encuesta a Padres de Familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA / N=117	¿Existe una comunicación periódica entre los profesores y usted sobre el desempeño de sus hijos?				
		SI	83	NO	34
		Malo	Regular	Bueno	
	Siente que se le da un soporte al alumno	15	73	29	
	Señale como es la relación entre el hogar y la escuela	58	43	16	
	Cómo calificaría el servicio brindado	0	45	72	
	Considera la calificación del personal como	0	63	54	
		Nunca	A veces	Siempre	
	Es usted puntual en el pago de las pensiones	12	86	19	
	Tiene deudas acumuladas con el colegio	19	94	4	
	Busca comunicarse con su hijo sobre su día a día en el colegio	8	66	43	
	Dedica tiempo a la tarea con sus hijos	0	26	91	
	¿Conoce la misión de la empresa?				
		SI	2	NO	115
¿Seguirá siendo cliente de la empresa el próximo periodo?					
	SI	117	NO	0	

Fuente: Encuesta a padres

Elaboración: Propia

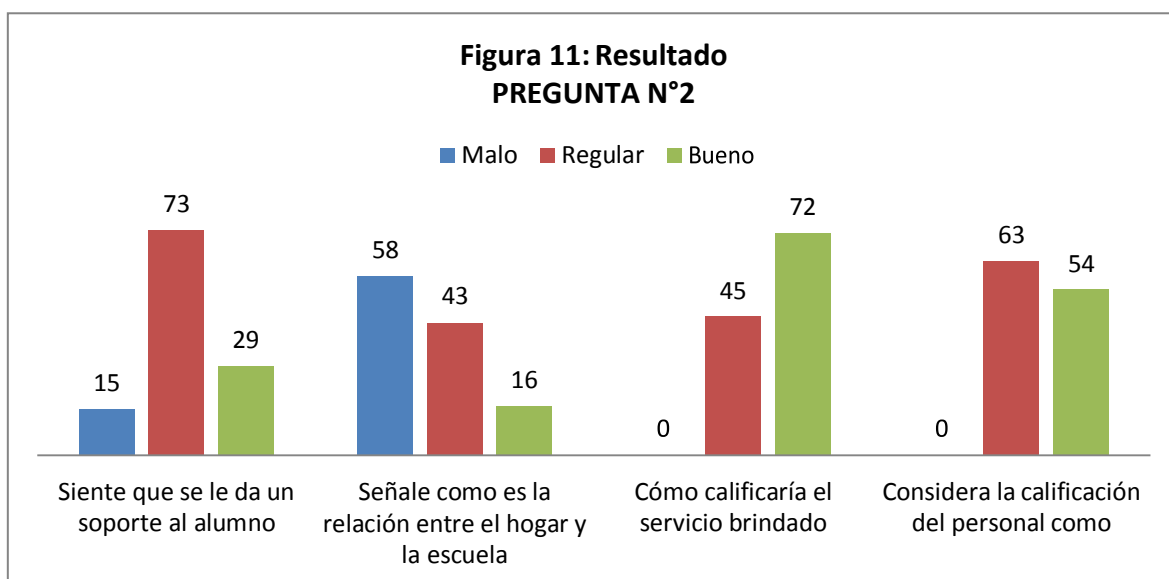
A continuación se presentan los gráficos desprendidos del análisis de los datos tabulados.



Fuente: Encuesta a padres

Elaboración: Propia

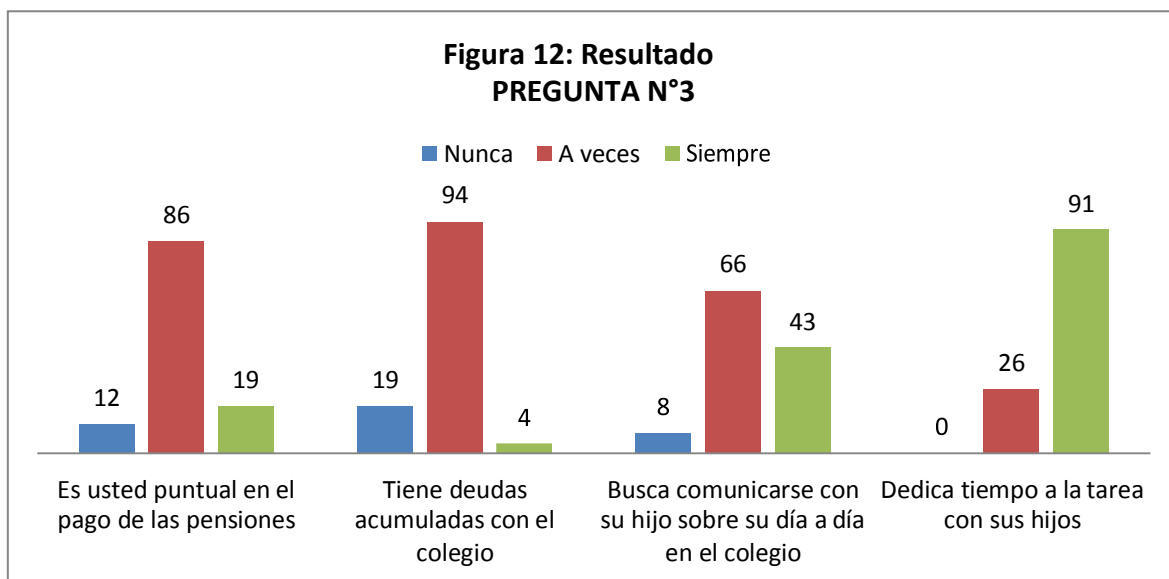
En la pregunta n°1 que hace referencia a la comunicación que tienen los padres con los profesores de sus alumnos, el 71% respondió positivamente a la existencia de una comunicación periódica, en tanto el 29% respondió negativamente, lo que significa que un punto a fortalecer para que exista un correcto desarrollo educativo en el alumnado es que se mantenga una mejor comunicación entre las partes formadoras del educando. Esto contribuirá a que se tenga una mejor experiencia del servicio prestado, lo que mejora la percepción que se tiene sobre la institución.



Fuente: Encuesta a padres

Elaboración: Propia

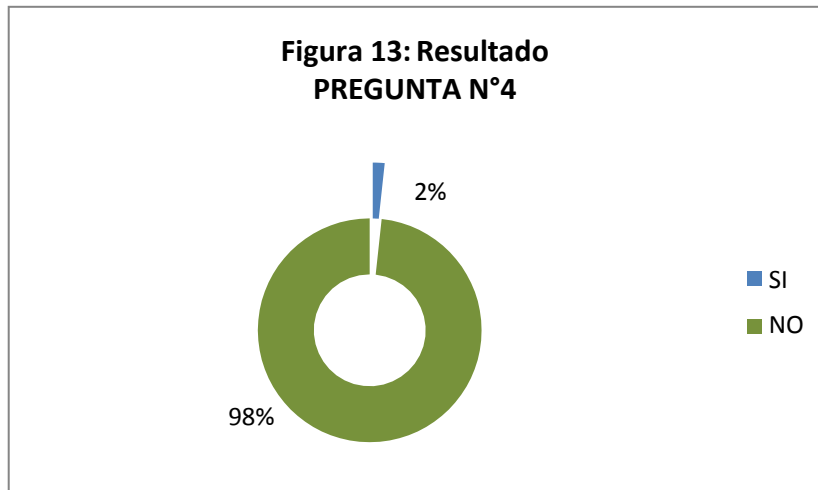
En la pregunta n°2 se quiere conocer la opinión de los padres acerca del servicio prestado a lo que en su mayoría los padres respondes que sienten que se le da un regular soporte al alumno o un buen soporte, en cuanto a la relación entre el hogar y la escuela casi la mitad de los padres define que es mala, lo que implica que existe un vacío o disonancia entre la atención prestada en la escuela al alumno y la que presta el padre a la educación del mismo. Los padres califican en su mayoría como bueno o regular el servicio prestado en la institución, lo que lleva a descartar que la pérdida de alumnos sea por la calidad del servicio. De la misma manera la mayoría de padres opina que el personal que labora en la institución esta adecuadamente calificado para realizar sus funciones.



Fuente: Encuesta a padres

Elaboración: Propia

En la pregunta n°3 se pretende conocer la responsabilidad del padre con la institución y con el apoyo al estudiante para ello se pregunta a los padres si son puntuales en el pago de sus pensiones o si tienen deudas acumuladas con la empresa, a lo que la gran mayoría de padres responde que regularmente no son puntuales en el pago de pensiones y que regularmente acumulan deudas con el colegio; lo cual se plasma claramente en los índices de morosidad registrados por la empresa en los últimos cinco años.



Fuente: Encuesta a padres

Elaboración: Propia

En la pregunta n°4 se trata de conocer si los padres de familia conocen la misión de la empresa es decir, si conocen la razón de ser de la institución y se puede inferir que al hacer un 98% de clientes que no conocen la misión de la empresa, ésta no es relevante al momento en que toman la decisión o que no se les fue comunicada. Bajo esta evidencia es que se hace necesaria una comunicación más efectiva al mercado por parte de la empresa.

En cuanto a la última pregunta el total de padres respondió que seguirán siendo clientes de la empresa para el periodo entrante, lo que indica que el buen servicio prestado fideliza a los clientes.

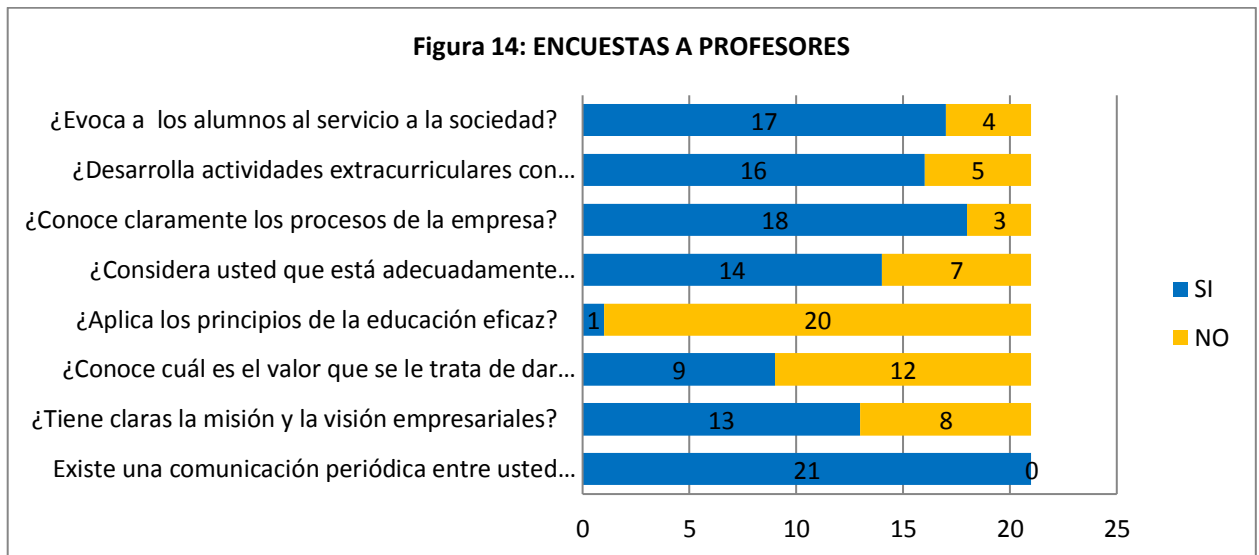
Cuadro N°2: Resultado Encuesta a Profesores

ENCUESTA A PROFESORES / N=21	Existe una comunicación periódica entre usted y los padres de familia?	SI	<u>21</u>	NO	<u>0</u>
	¿Tiene claras la misión y la visión empresariales?	SI	<u>13</u>	NO	<u>8</u>
	¿Conoce cuál es el valor que se le trata de dar al cliente en la empresa?	SI	<u>9</u>	NO	<u>12</u>
	¿Aplica los principios de la educación eficaz?	SI	<u>1</u>	NO	<u>20</u>
	¿Considera usted que está adecuadamente capacitado?	SI	<u>14</u>	NO	<u>7</u>
	¿Conoce claramente los procesos de la empresa?	SI	<u>18</u>	NO	<u>3</u>
	¿Desarrolla actividades extracurriculares con sus alumnos?	SI	<u>16</u>	NO	<u>5</u>
	¿Evoca a los alumnos al servicio a la sociedad?	SI	<u>17</u>	NO	<u>4</u>

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Propia

La encuesta a los profesores se efectúa con el fin de conocer si brindan el servicio de acuerdo a las directrices de la empresa y de si tienen noción e intención de generar un valor agregado para el cliente.



Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Propia

En resumen se necesita trabajar más con el personal en temas puntuales como orientar sus esfuerzos en enmarcarse en los principios de la educación eficaz lo que permitirá que conozcan y contribuyan en la generación de valor para el cliente y con ello lograr que la empresa por entre la competencia. En cuanto al punto de conocer la misión y visión de la empresa, más de la mitad de los profesores no las conocen lo que contribuye a la falta de identidad y a que éstos no trabajen bajo las mismas miras empresariales y brinden el servicio con la sinergia adecuada que conseguiría fidelizar de mejor manera a los clientes y por ende al momento de comunicar al mercado se obtendría una mejor respuesta ya que se estaría ofreciendo un servicio mejor al de la competencia.

CAPÍTULO VI

DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Diseño estratégico consiste en la aplicación de los principios y del proceso de diseño en las organizaciones para buscar soluciones u oportunidades en diversas situaciones o problemas, utilizando el pensamiento creativo y el pensamiento analítico. Sirve, además, para concentrarse y mejorar el producto o servicio de manera constante.

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico.

6.1. Análisis del Entorno

6.1.1. Análisis PEST

- **Político:**

Con la llegada del nuevo presidente para el gobierno del 2016-2021 se tiene un nuevo plan de gobierno que afectará a la educación, en este se estipula que: “La más importante es la reforma de la educación pública, ya en marcha. Se ha demostrado en varias regiones del Perú (Moquegua, Tacna) que es posible hacer mejoras muy importantes en educación dentro de los parámetros del sistema actual. Nuestra meta para el 2021 en la evaluación ECE que realiza el Ministerio de Educación es subir del 43% actual al 67% en Comprensión Lectora y del 26% al 48% en Lógico Matemática.”

En lo que va de gobierno los roces entre la política y la educación no han sido favorables partiendo desde la interpelación al ministro Saavedra quien estuviera desde el 2013 como ministro de educación, echo que se tomó más como una revancha política naciente de la oposición. También se ha visto el fuerte rechazo de la población a la ideología de género y su inclusión en el currículo nacional y aún se puede estar expectante de que acciones tomará

el gobierno en el ámbito educativo ya que por ahora toda la atención se ha volcado en los escándalos por corrupción nacional e internacional y en los desastres naturales que han afectado al país.

En nuestro país el ministerio de educación es el órgano encargado de velar por la educación en todos los niveles.

En el 2004 se establecen los lineamientos para priorizar el gasto en el marco de la emergencia educativa dado que no se estaba cumpliendo con la finalidad básica de igualar de la mejor manera posible las oportunidades de las personas mediante el sistema educativo, lo que implica el aminorar el fuerte impacto en la educación que tiene el nivel socioeconómico de las familias.

El ministerio tiene una tarea fundamental y compleja dada la envergadura del sector educativo la cual es que la sociedad garantice oportunidades educativas para todos sus ciudadanos. El sistema educativo peruano constituye la organización más extensa del país con más de 60 mil centros educativos que en su conjunto atienden prácticamente a uno de cada tres peruanos, lo cual deja en claro la deficiencia y la brecha existente.

- **Económico**

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5,9%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55,6% hasta un 21,8% de la población entre 2005 y 2015.

Con el cambio de gobierno salen a relucir algunas cifras, como por ejemplo el crecimiento económico ha sido de 2,8 por ciento, la recaudación tributaria se incrementó sustancialmente durante este periodo de gobierno como 2% del PBI. Por otro lado los medios de comunicación del país han tachado los programas sociales de costosos e ineficientes. Asimismo, reseñan el

incremento excesivo de la burocracia estatal.

Según Alfredo Thorne, actual ministro de Economía y Finanzas (MEF), La economía peruana fue dejada por el Gobierno de Ollanta Humala en una situación preocupante, en particular, debido al alto déficit fiscal del país.

Actualmente se destina a la educación en nuestro país el 4% del PBI, se espera que en el 2021 se disponga del 6%, a pesar de los incrementos progresivos a lo largo de los años aún se está muy lejos de poder acortar la brecha educativa en el país; como bien declaraba el ministro de educación Saavedra en su momento “En el Perú, el Estado invierte en promedio US\$ 1.000 por alumno que va al colegio al año, esta cifra es mucho menor a la de los demás países de la Alianza del Pacífico, por ejemplo, Chile invierte US\$ 3.500 al año por alumno y eso sin mirar lo que gastan los países de mayor desarrollo, que por lo menos doblan esta cifra”

- **Social**

Según el INEI al 30 de junio del año 2015, en el Perú somos 31 millones 151 mil 643 personas. Hacia el 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas personas. La tasa de crecimiento es de 11 personas por cada mil.

En promedio el 14.6% de las adolescentes del país son madres, entre los 15 y 19 años, lo que significa un incremento del 1.6% en los últimos 14 años.

Perú es el décimo noveno país más extenso de mundo con 1 millón 285 mil 216 km².

La Educación en el Perú está bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, el cual está a cargo de formular, implementar y supervisar la política nacional de educación. De acuerdo a la Constitución, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las instituciones del Estado Peruano es gratuita. Las universidades públicas garantizan el derecho a educación gratuita a los estudiantes que tengan un satisfactorio rendimiento académico, sin estar condicionada al nivel socio-económico del estudiante.

El sistema educativo se caracteriza por un bajo desempeño en rendimiento escolar. La falta de políticas educativas estables y la presencia de escuelas privadas de baja calidad impiden un eficiente sistema.

La calidad educativa siempre ha sido un requisito, una necesidad. Ante esto, se crea el SINEACE, conjunto de normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación en la República del Perú. Sineace tienen como fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N° 28044.6

En el índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, Perú (0.891) está en el puesto número 71 de calidad de educación a nivel mundial y en el número 7 de Latinoamérica junto a Brasil, los países con mejor Educación de América Latina son Cuba (0.993), Uruguay (0.955), Argentina (0.946) y Chile (0.919).

El sistema educativo peruano, según señala el Ministerio de Educación en su documento “Lineamientos para priorizar el Gasto en el Marco de la Emergencia Educativa 2004”, ha logrado niveles de cobertura importantes pero sólo en el nivel primario de educación, aún no se ha dado un avance realmente significativo en la educación de los niños mayores de los 12 años. Es así que la población entre los 6 y 11 años se encuentra atendida en un 96.7%, de los cuales el 48% está en el grado que le corresponde a su edad; de los niños comprendidos entre los 12 y 16 años se encuentra atendido el 83.4% pero sólo el 30% está en el grado correspondiente a su edad; esto se da debido a las altas tasas de repetición.

- **Tecnológico**

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima, sostiene que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a 380 millones de dólares, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%.

Según el Banco Mundial (2011), la alianza entre el Grupo del Banco Mundial y el Perú, plasmada en la Alianza Estratégica con el País (AEP) 2006-2011, buscó establecer el capital humano competente requerido para impulsar la innovación y la adaptación tecnológica.

En cuanto al acceso de la población a las tecnologías básicas de comunicación e información se ha visto acrecentada de manera significativa en los últimos años, el acceso a internet permite a la población estar al tanto del entorno y poder conseguir información de cualquier tema y es especialmente utilizado por la población estudiantil como complemento a las clases.

La tecnología ya permite hoy en día que en nuestro país se puedan impartir clases no presenciales o que muchas personas puedan ser autodidactas al encontrar todos los medios necesarios distribuidos de manera gratuita en internet.

Análisis del Sistema Educativo Peruano Actual

El ministerio de educación han identificado cuatro ejes de análisis, que atraviesan la estructura del sistema organizado en niveles (inicial, primaria, secundaria, superior técnica y superior universitaria); dichos ejes son: Calidad, Equidad, Docencia y Gestión.

En su documento, Lineamientos para priorizar el Gasto en el Marco de la Emergencia Educativa 2004, se parte de la afirmación de que “el rol fundamental del Sector es asegurar el desarrollo de valores y competencias básicas (Calidad) en un contexto que trasciende el ámbito educativo, buscando la superación de la pobreza, con convivencia social y respeto de la diversidad (Equidad). Igualmente, existe consenso acerca de que la calidad pasa por una reforma crucial de la carrera magisterial y valoración del profesorado (Docencia) y que dichos factores requieren de una eficiente administración que soporte todo el sistema organizacional educativo, pasando por la desburocratización y descentralización de la gestión educativa (Gestión)”.

En el Proyecto Educativo Nacional al 2021 publicado por el Consejo Nacional de Educación se describe la realidad educativa de nuestro país y busca proponer una visión realista de la situación actual así como de los recursos e iniciativas con que se cuenta desde ahora.

Se puede percibir claramente que las falencias de nuestro sistema educativo están centradas en dos plausibles y grandes razones, la inequidad y la falta de calidad; la educación actual no llega a toda la población en especial en las zonas rurales de bajos recursos y los que tienen acceso a la educación cuentan con servicios ineficaces y de mala calidad.

Sucede que en nuestro país se ha defraudado de manera reiterativa la promesa de “educación de calidad para todos” y esto tiene varias consecuencias, entre ellas el aumento de la brecha social y educativa ya existente.

El CNE ha logrado identificar las áreas básicas del fracaso en el sistema educativo lo que permite tener en claro en que poner énfasis al actuar y lo cual puede ser tomado en cuenta por muchas instituciones privadas para tener mejoras en el servicio que brindan y aportar de manera significativa.

Estas áreas son:

- Universalidad y Calidad: La educación no llega a todos y cuando llega no es un servicio de calidad ni eficaz.
- El aprendizaje se encuentra confinado a prácticas mecánicas y rutinarias que privan a los niños y jóvenes de lograr las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica.
- La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles.
- Los docentes deben trabajar en medio de condiciones poco favorables y escasos recursos cuando sus esfuerzos no son valorados por el estado ni la sociedad. Reciben igual trato maestros cuyos méritos son extraordinarios que aquellos que ni siquiera cumplen con sus obligaciones mínimas.

Entonces nuevamente podemos reafirmar que el análisis educativo y sus mejoras se deben dar en la: equidad, calidad, gestión y docencia.

La educación peruana se encuentra apoyada en el currículo nacional, al cual el MINEDU define como “una de las columnas básicas de la educación, pues es clave para indicar hacia qué aprendizajes deben orientarse los esfuerzos del Estado y de los diversos actores de la comunidad educativa”.

En la página web del ministerio de educación indica que su implementación

empezará en aula desde el año 2017 en el nivel primario de las instituciones educativas (I.EE.) ubicadas en zonas urbanas y se realizará a través de formación docente, asistencia curricular en regiones y desarrollo de herramientas curriculares que faciliten su aplicación.

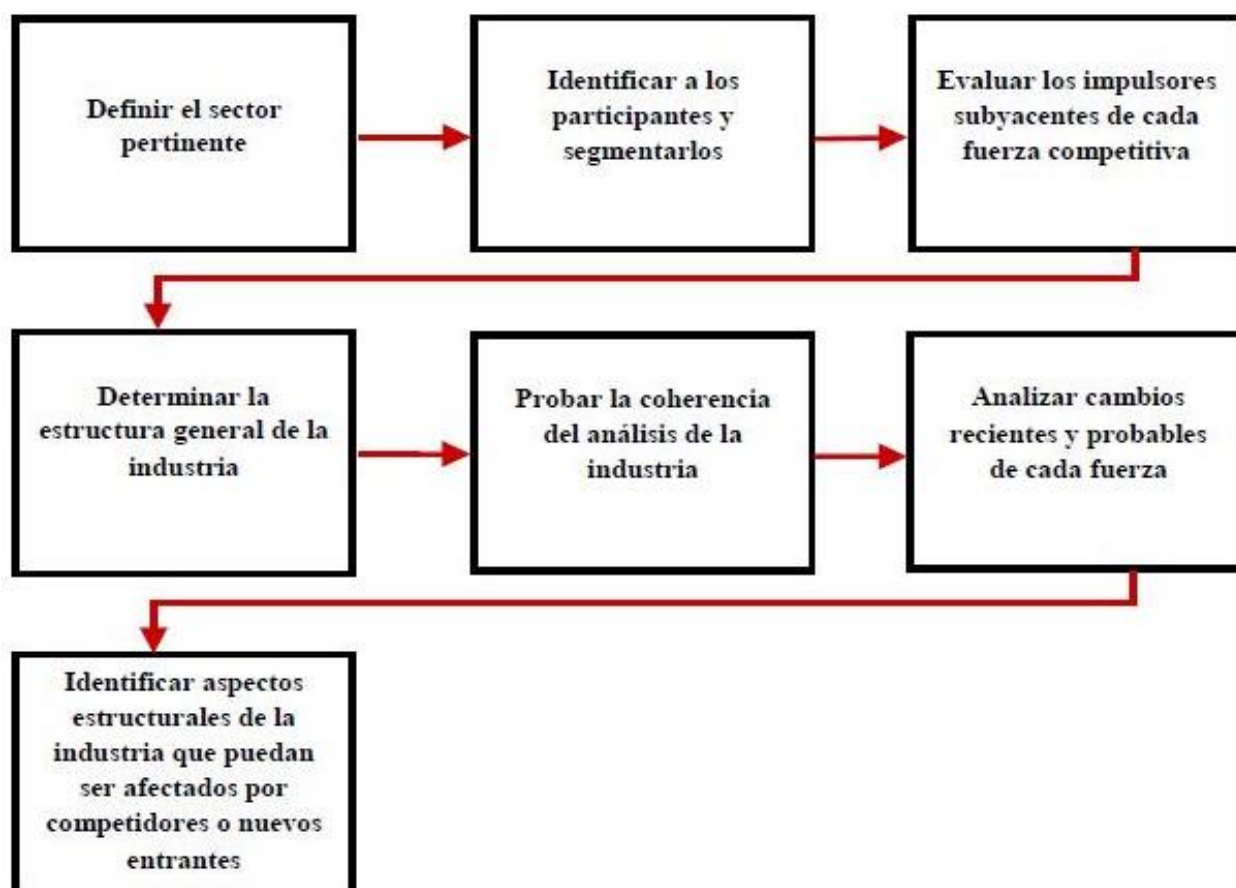
El Currículo Nacional es el documento marco de la política educativa de la educación básica que contiene los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren durante su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, los objetivos de la educación básica y el Proyecto Educativo Nacional.

Este documento establece el Perfil de Egreso de la Educación Básica, las competencias nacionales y sus progresiones desde el inicio hasta el fin de la educación básica, así como sus niveles esperados por ciclo, nivel y modalidades. Además, contiene orientaciones para la evaluación formativa y la diversificación curricular.

6.1.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para efectos de esta investigación el análisis descriptivo de la industria se realiza a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter, para ello en primer lugar se seguirán los pasos básicos para el análisis de una industria propuestos por López et al. 2012.

Figura 15: Pasos para Análisis de la Industria



Fuente: Análisis de la Estructura de la Industria Hotelera. Caso: Hoteles de Negocios en la Ciudad de Toluca, López et al. 2012.

Definir el Sector Pertinente: En este caso el sector es el educativo, la unidades de negocio son los colegios particulares o privados y el alcance geográfico es “Villa El Pedregal”, capital del distrito de Majes, en la provincia de Caylloma, perteneciente a la región de Arequipa.

Identificar a los Participantes y Segmentarlos: Los agentes económicos identificados en la industria educativa para efectos de esta investigación son:

- Proveedores: Editoriales, proveedores de uniformes escolares y proveedores de mobiliario escolar.
- Competidores: Colegios privados.
- Sustitutos: Colegios Nacionales.
- Posibles Entrantes: Otros Colegios privados y pronoes

Evaluar los Impulsores Subyacentes de cada Fuerza Competitiva:

Se evaluarán las fuerzas cuantitativamente usando el instrumento diseñado por Ehmke et al. De la universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas diseñadas para cada fuerza las cuales se responden con “Si” o “No” luego de haber recopilado información sobre cada fuerza.

El cálculo se efectuará dividiendo el número de respuestas positivas entre el total de preguntas y se multiplicará por 10 para obtener la escala.

Las escalas para medir las fuerzas son las siguientes:

Escala	Resultado
De 0 – 3.3	Desfavorable
De 3.4 – 6.6	Moderada
De 6.7 - 10	Favorable

Determinar la Estructura General de la Industria: En complemento a la medición cuantitativa de las fuerzas de la industria se debe usar la información recopilada para saber si la tendencia de cada aspecto se mantiene, aumenta o disminuye. Así se obtiene la evaluación de cada fuerza, las posibles tendencias y la evaluación integral de la industria.

Probar la Coherencia del Análisis de la Industria: Se refiere a contrastar el análisis de la industria con la situación actual del sector.

Para ello se debe contrastar si lo encontrado en el análisis corresponde a los beneficios promedio de los participantes, si las fuerzas subyacentes concuerdan con la realidad o si los pronósticos del sector concuerdan con los hallazgos del análisis.

Analizar Cambios Recientes y Probables de Cada Fuerza: La estructura del sector educativo está sujeto a pequeños cambios o ajustes dados por los agentes pero los grandes cambio se producen a raíz de las políticas, normas o decretos impuestos por las entidades gubernamentales encargadas de este sector y esto puede o no cambiar la situación de forma abrupta.

Identificar Aspectos Estructurales de la Industria que puedan ser Afectados por Competidores o Nuevos Entrantes: Estas alteraciones en la estructura del sector pueden fortalecer el potencial de utilidades de un sector o reducirlo.

Para concluir el análisis integral de la industria se debe medir el grado de concentración con el fin de encontrar si el grado de rivalidad es favorable o desfavorable, para ello se utiliza el índice Herfindahl-Hirschman que es la suma de la participación porcentual al cuadrado de las empresas más grandes que operan en el mercado.

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Valor IHH	Grado de Concentración
Inferior a 1.000	Bajo
Entre 1.000 y 1.800	Moderado
Más 1.800	Alto

Es la suma de las "cuotas de mercado" al cuadrado de las n empresas que lo componen.

Si el grado de concentración es bajo, la estructura de la industria es competitiva; si el grado es moderado, la estructura de la industria es moderadamente competitiva, y si es alto, se trata de una industria altamente concentrada. El mayor valor que puede tomar el índice es 10.000, si existe una sola empresa con el 100% de las operaciones y el menor puede ser inferior a 100, en el caso en el que existan más de 100 empresas con menos del 1% de participación cada una. (Pereyra, y otros, 1999).

Competidores Actuales:

En el Pedregal, capital del distrito de Majes, donde desarrolla sus actividades la institución educativa privada San Carlos, existen tanto las instituciones educativas privadas como estatales, Pronoes y centros de educación básica especial al igual que en el resto del país.

Se toma como competidores sólo a las instituciones educativas privadas ya que sólo con ellos se comparte el mismo público los cuales son los padres de familia con la suficiente capacidad de pago para adquirir el servicio privado. El público con un menor recurso económico acude a colegios estatales mientras que a los Centros de educación básica especial acuden aquellos con discapacidad.

El factor de competencia en este mercado es el precio del servicio, la mayoría de los clientes toman la decisión de escoger una institución educativa para el desarrollo de sus hijos en base al precio, luego se toma en cuenta la infraestructura y en tercer lugar la calidad del servicio, la cual generalmente se da a conocer por comunicación directa entre clientes al ser un centro poblado pequeño. Existen otros factores que también se consideran a la hora de escoger la institución educativa donde se formarán sus hijos como:

- Valores del colegio
- Objetivos de la institución
- Cantidad de alumnos y docentes por aula

- Localización del colegio
- Importancia que le brindan a los idiomas
- Actividades extracurriculares
- Equipo de Orientación psicopedagógica y psicológica
- Condiciones de ingreso
- Aspecto económico (cuotas y matrículas, pagos extras, progresión de las cuotas entre niveles)

El público es altamente sensible al precio ya que a lo largo de los 12 años en el servicio se han notado cambios significativos en el crecimiento irregular de las matrículas de los alumnos debido a cambios mínimos en el precio de las pensiones que se dan por el ingreso de nuevos competidores los cuales muchas veces tienen costos menores al sólo enfocarse en inicial, primaria o secundaria y no contar con obligaciones económicas por infraestructura por ejemplo.

La guerra de precios de las instituciones competidoras tiene como consecuencia que el público migre constantemente de una institución a otra encontrando como inconveniente la sobrepoblación de alumnos en cada clase en el colegio de menor costo lo que da como resultado un mal servicio prestado y ello provoca que los clientes quieran volver a los colegios donde la educación es más personalizada (alrededor de 15 alumnos por clase).

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un pequeño número de competidores?			Aumenta	Es un mercado atractivo al ser un servicio para una necesidad básica.
2	¿Hay un claro líder en el mercado?			Se mantiene	La participación de mercado es muy pareja entre los 7 principales competidores.
3	¿Está su mercado en crecimiento?			Aumenta	Cada vez hay mayor cantidad de niños a los que brindar el servicio
4	¿Tiene bajos costos fijos?			Disminuye	La planilla es fija pero las obligaciones financieras para con los bancos disminuyen conforme se pagan los préstamos.
5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?			Se mantiene	Es un negocio rentable en un mercado de alta población, los competidores buscan crecer e incrementar sus ganancias.
6	¿Es su producto único?			Aumenta	Con la finalidad de ganar mayor cantidad de clientes se optará por tener una propuesta de valor diferente.
7	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos?			Se mantiene	La inversión inicial para aperturar una institución educativa tiene un alto costo y varias certificaciones y permisos que se deben tramitar.
8	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?			Se mantiene	El cliente anualmente puede cambiar de institución educativa sin ningún problema.

Resultado: $(1/8) \times 10 = 1.25$, el poder de negociación de los competidores es favorable.

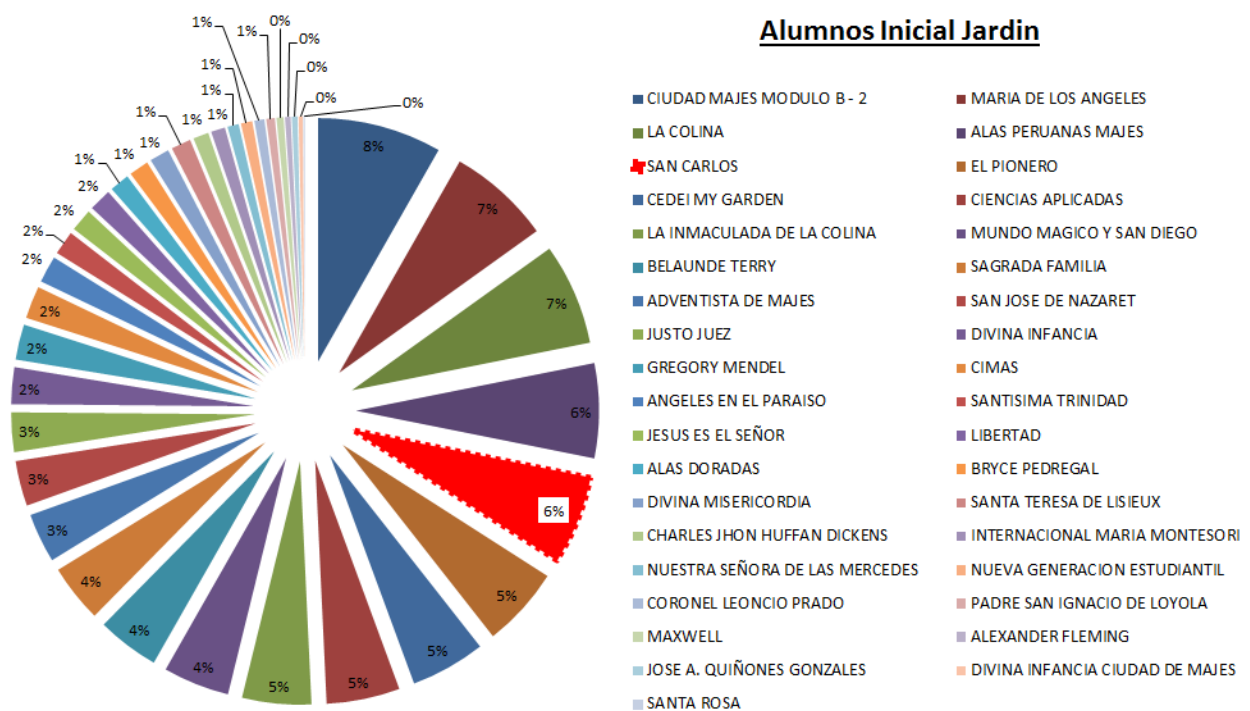
A continuación se muestra la participación de mercado por nivel educativo y en total, en promedio la institución educativa San Carlos tiene una participación del 5% siendo los competidores de mayor participación aquellos con 8% y 7% del mercado.

Procedemos a aplicar el índice Herfindahl-Hirschman que es la suma de la participación porcentual al cuadrado de las empresas más grandes que operan en el mercado para determinar el grado de concentración.

$$\therefore HH=(0.8+0.7+0.7+0.6+0.5+0.5+0.5)^2 = (0.43)^2 = 0.1849$$

$\therefore HH < 1.000$, por lo que el mercado es altamente competitivo y muy poco concentrado.

Figura 16: División del Mercado Alumnos Inicial Jardín



Fuente: sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

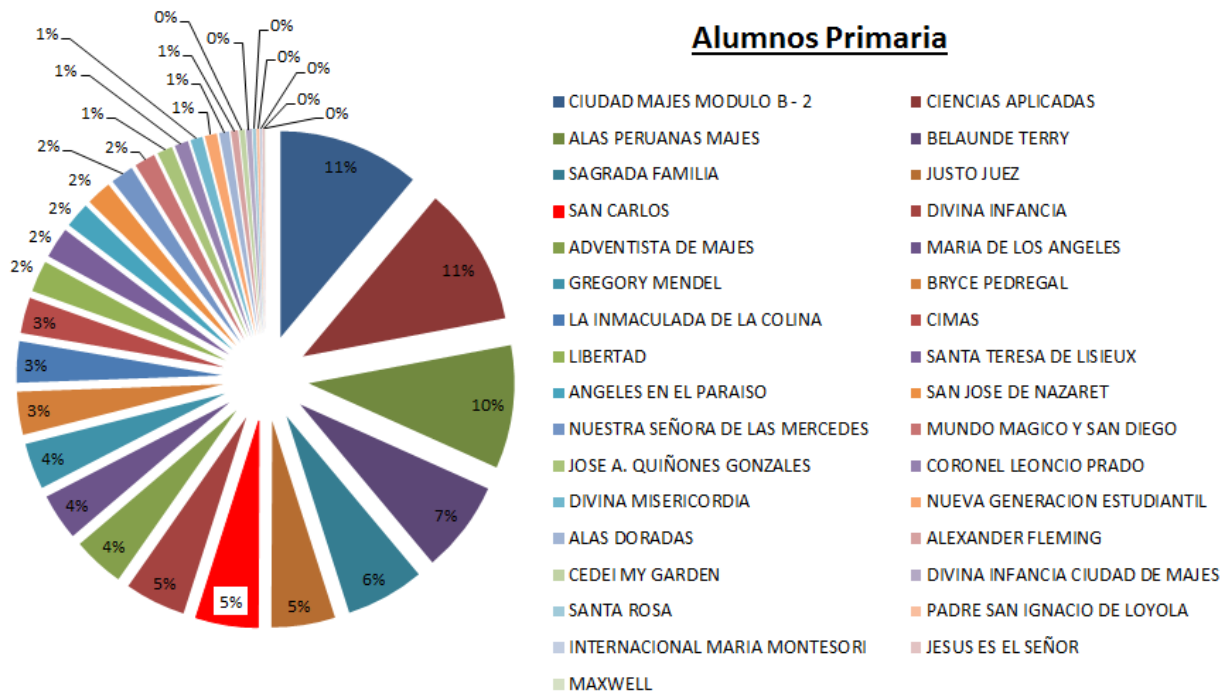
Tabla N°9: Resumen División del Mercado Alumnos Inicial Jardín

Nom. CCPP	Nom. IIEE	Nivel	Alumnos
EL PEDREGAL	MARIA DE LOS ANGELES	Inicial Jardín	73
EL PEDREGAL	ALAS PERUANAS MAJES	Inicial Jardín	67
EL PEDREGAL	SAN CARLOS	Inicial Jardín	63
EL PEDREGAL	CEDEI MY GARDEN	Inicial Jardín	53
EL PEDREGAL	CIENCIAS APLICADAS	Inicial Jardín	52
EL PEDREGAL	LA INMACULADA DE LA COLINA	Inicial Jardín	49
EL PEDREGAL	MUNDO MAGICO Y SAN DIEGO	Inicial Jardín	47
EL PEDREGAL	BELAUNDE TERRY	Inicial Jardín	44
EL PEDREGAL	SAGRADA FAMILIA	Inicial Jardín	41
EL PEDREGAL	ADVENTISTA DE MAJES	Inicial Jardín	35
EL PEDREGAL	SAN JOSE DE NAZARET	Inicial Jardín	32
EL PEDREGAL	JUSTO JUEZ	Inicial Jardín	28
EL PEDREGAL	DIVINA INFANCIA	Inicial Jardín	26
EL PEDREGAL	GREGORY MENDEL	Inicial Jardín	25
EL PEDREGAL	CIMAS	Inicial Jardín	23
EL PEDREGAL	ANGELES EN EL PARAISO	Inicial Jardín	19
EL PEDREGAL	JESUS ES EL SEÑOR	Inicial Cuna “ Jardín	16
EL PEDREGAL	LIBERTAD	Inicial Jardín	16
EL PEDREGAL	ALAS DORADAS	Inicial Jardín	14
EL PEDREGAL	BRYCE PEDREGAL	Inicial Jardín	14
EL PEDREGAL	DIVINA MISERICORDIA	Inicial Jardín	14
EL PEDREGAL	SANTA TERESA DE LISIEUX	Inicial Jardín	14
EL PEDREGAL	INTERNACIONAL MARIA MONTESORI	Inicial Jardín	10
EL PEDREGAL	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	Inicial Jardín	8
EL PEDREGAL	NUEVA GENERACION ESTUDIANTIL	Inicial Jardín	8
EL PEDREGAL	CORONEL LEONCIO PRADO	Inicial Jardín	7
EL PEDREGAL	PADRE SAN IGNACIO DE LOYOLA	Inicial Jardín	6
EL PEDREGAL	MAXWELL	Inicial Jardín	5
EL PEDREGAL	ALEXANDER FLEMING	Inicial Jardín	4
EL PEDREGAL	JOSE A. QUIÑONES GONZALES	Inicial Jardín	4
EL PEDREGAL	DIVINA INFANCIA CIUDAD DE MAJES	Inicial Jardín	3
EL PEDREGAL	SANTA ROSA	Inicial Jardín	1
EL PEDREGAL	DE CIENCIAS THOMAS JEFFERSON	Inicial Jardín	0
EL PEDREGAL	JESUS NAZARENO DE LA COLINA	Inicial Jardín	0
EL PEDREGAL	JHON KENNEDY SCHOOL	Inicial Jardín	0

Fuente: signed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

Figura 17: División del Mercado Alumnos de Primaria



Fuente: signed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

Tabla N°10: Resumen División del Mercado Alumnos Inicial Jardín

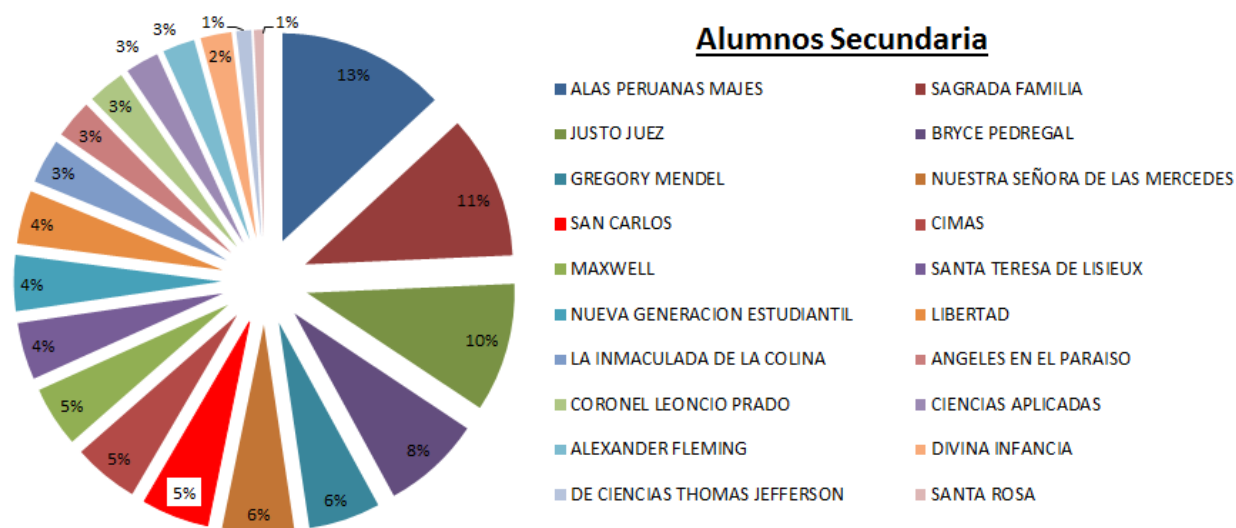
<u>Nom. CCPP</u>	<u>Nom. IIEE</u>	<u>Nivel</u>	<u>Alumnos</u>
EL PEDREGAL	CIENCIAS APLICADAS	Primaria de Menores	253
EL PEDREGAL	ALAS PERUANAS MAJES	Primaria de Menores	224
EL PEDREGAL	BELAUNDE TERRY	Primaria de Menores	167
EL PEDREGAL	SAGRADA FAMILIA	Primaria de Menores	143
EL PEDREGAL	JUSTO JUEZ	Primaria de Menores	116
EL PEDREGAL	SAN CARLOS	Primaria de Menores	113
EL PEDREGAL	DIVINA INFANCIA	Primaria de Menores	111
EL PEDREGAL	ADVENTISTA DE MAJES	Primaria de Menores	94
EL PEDREGAL	MARIA DE LOS ANGELES	Primaria de Menores	85
EL PEDREGAL	GREGORY MENDEL	Primaria de Menores	84
EL PEDREGAL	BRYCE PEDREGAL	Primaria de Menores	78
EL PEDREGAL	LA INMACULADA DE LA COLINA	Primaria de Menores	75
EL PEDREGAL	CIMAS	Primaria de Menores	65
EL PEDREGAL	LIBERTAD	Primaria de Menores	57
EL PEDREGAL	SANTA TERESA DE LISIEUX	Primaria de Menores	56
EL PEDREGAL	ANGELES EN EL PARAISO	Primaria de Menores	46
EL PEDREGAL	SAN JOSE DE NAZARET	Primaria de Menores	46

EL PEDREGAL	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	Primaria de Menores	42
EL PEDREGAL	MUNDO MAGICO Y SAN DIEGO	Primaria de Menores	38
EL PEDREGAL	JOSE A. QUIÑONES GONZALES	Primaria de Menores	28
EL PEDREGAL	CORONEL LEONCIO PRADO	Primaria de Menores	25
EL PEDREGAL	DIVINA MISERICORDIA	Primaria de Menores	22
EL PEDREGAL	NUEVA GENERACION ESTUDIANTIL	Primaria de Menores	22
EL PEDREGAL	ALAS DORADAS	Primaria de Menores	18
EL PEDREGAL	ALEXANDER FLEMING	Primaria de Menores	13
EL PEDREGAL	CEDEI MY GARDEN	Primaria de Menores	10
EL PEDREGAL	DIVINA INFANCIA CIUDAD DE MAJES	Primaria de Menores	10
EL PEDREGAL	SANTA ROSA	Primaria de Menores	6
EL PEDREGAL	PADRE SAN IGNACIO DE LOYOLA	Primaria de Menores	5
EL PEDREGAL	INTERNACIONAL MARIA MONTESORI	Primaria de Menores	4
EL PEDREGAL	JESUS ES EL SEÑOR	Primaria de Menores	4
EL PEDREGAL	MAXWELL	Primaria de Menores	1
EL PEDREGAL	DE CIENCIAS THOMAS JEFFERSON	Primaria de Menores	0
EL PEDREGAL	JESUS NAZARENO DE LA COLINA	Primaria de Menores	0
EL PEDREGAL	JHON KENNEDY SCHOOL	Primaria de Menores	0

Fuente:sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

Figura 18: División del Mercado Alumnos de Secundaria



Fuente:sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

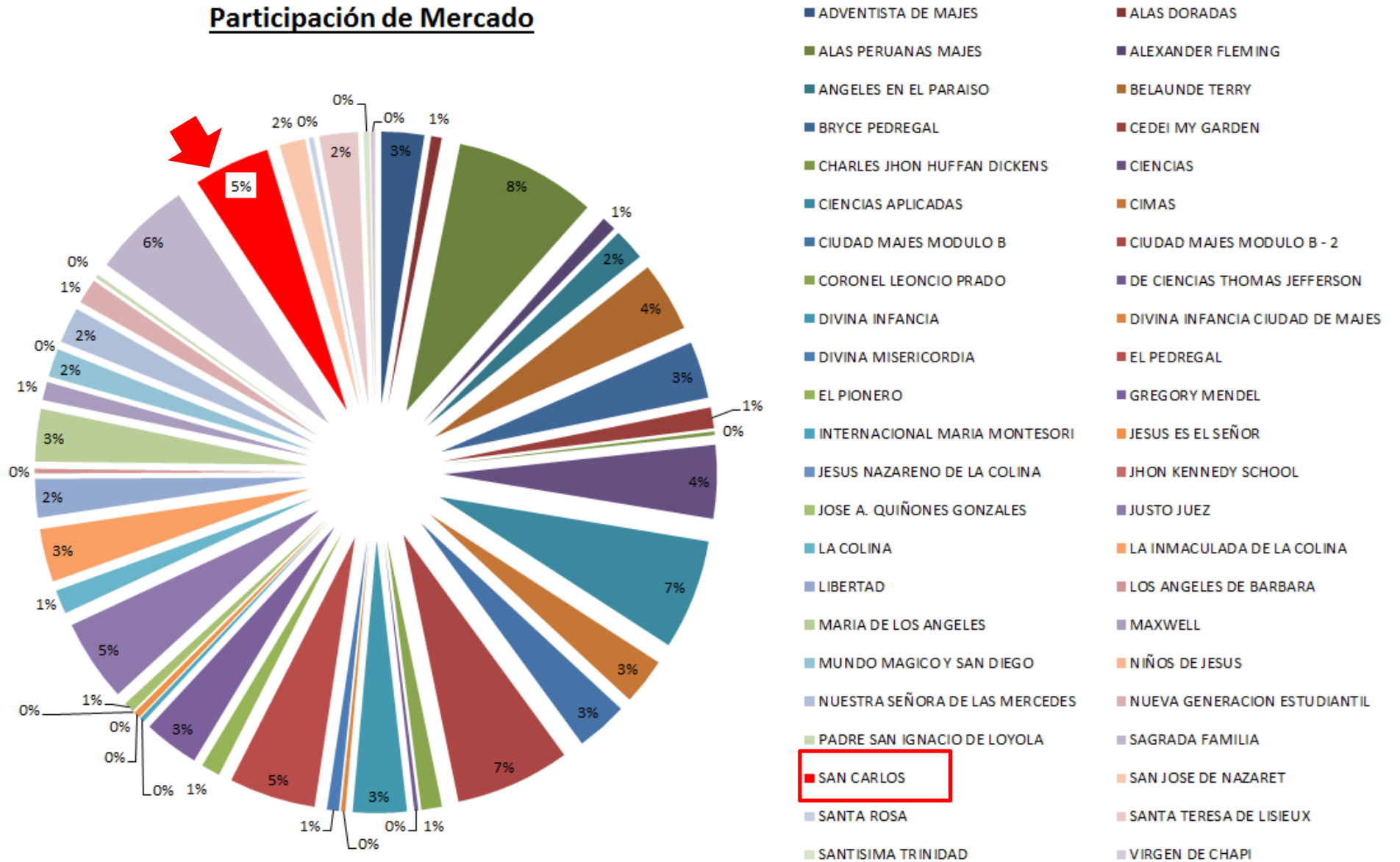
Tabla N°11: Resumen División del Mercado Alumnos Inicial Jardín

Nom. CCPP	Nom. IIEE	Nivel	Alumnos
EL PEDREGAL	ALAS PERUANAS MAJES	Secundaria de Menores	136
EL PEDREGAL	SAGRADA FAMILIA	Secundaria de Menores	116
EL PEDREGAL	JUSTO JUEZ	Secundaria de Menores	104
EL PEDREGAL	BRYCE PEDREGAL	Secundaria de Menores	80
EL PEDREGAL	GREGORY MENDEL	Secundaria de Menores	58
EL PEDREGAL	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	Secundaria de Menores	58
EL PEDREGAL	SAN CARLOS	Secundaria de Menores	54
EL PEDREGAL	CIMAS	Secundaria de Menores	53
EL PEDREGAL	MAXWELL	Secundaria de Menores	49
EL PEDREGAL	SANTA TERESA DE LISIEUX	Secundaria de Menores	46
EL PEDREGAL	NUEVA GENERACION ESTUDIANTIL	Secundaria de Menores	45
EL PEDREGAL	LIBERTAD	Secundaria de Menores	43
EL PEDREGAL	LA INMACULADA DE LA COLINA	Secundaria de Menores	36
EL PEDREGAL	ANGELES EN EL PARAISO	Secundaria de Menores	31
EL PEDREGAL	CORONEL LEONCIO PRADO	Secundaria de Menores	30
EL PEDREGAL	CIENCIAS APLICADAS	Secundaria de Menores	27
EL PEDREGAL	ALEXANDER FLEMING	Secundaria de Menores	26
EL PEDREGAL	DIVINA INFANCIA	Secundaria de Menores	25
EL PEDREGAL	DE CIENCIAS THOMAS JEFFERSON	Secundaria de Menores	12
EL PEDREGAL	SANTA ROSA	Secundaria de Menores	8
EL PEDREGAL	ADVENTISTA DE MAJES	Secundaria de Menores	0
EL PEDREGAL	JESUS NAZARENO DE LA COLINA	Secundaria de Menores	0

Fuente: signed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/

Elaboración: Propia

Figura 19: División del Mercado Alumnos del Pedregal



Elaboración. Propia

Poder de Negociación Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo y casi nulo debido a que no existe un producto en concreto que se tenga que comprar para poder brindar el servicio educativo, esto dado que los útiles escolares y material editorial corren a cuenta del cliente. Para las editoriales y librerías los colegios representan aliados y/o socios estratégicos en temporada de campaña que concentran cantidades importantes de clientes potenciales; debido a que los colegios son lugares en los cuales pueden colocar sus productos para llegar a sus clientes finales y sumando que hay variedad de editoriales que ofrecen productos muy similares es que baja aún más el poder de negociación de estas.

Por otro lado están los proveedores de uniformes que se enfrenta a un escenario similar al de las editoriales ya que los colegios pueden decidir que varios talleres de costura realicen y vendan los uniformes.

Otro proveedor que se enfrenta a estos escenarios son los distribuidores de comida dentro de los colegios que más aún están limitados por las políticas internas de los mismos.

A continuación analizamos el poder de negociación de los proveedores:

Resultado: $5/6 \times 10 = 8.3$, Poder de negociación de los proveedores favorable.

Nº	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?			Se mantiene	Existen varios proveedores para los pocos productos y servicios que requiere un colegio.
2	¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio?			Se mantiene	Son productos estacionarios, se dan en abundancia generalmente en la temporada de inicio del año escolar.
3	¿Las compras de materias e insumos que realiza representan a sus proveedores una parte importante de sus ventas?			Se mantiene	Los colegios representan conglomerados de clientes finales por lo que se concentra una gran cantidad de ventas por institución.
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar a su negocio y vender directamente a sus clientes convirtiéndose en proveedores?			Se mantienen	
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			Se mantiene	Los productos ofertados por los proveedores son muy específicos por lo que se puede cambiar de proveedor mas no usar un sustituto del producto propiamente dicho,
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores producto y mercado?			Aumenta	Cada vez los empresarios de las instituciones educativas privadas buscan mayor información para poder obtener mejores beneficios y tratos.

Poder de Negociación Clientes

Los clientes son pobladores del Pedregal que tienen hijos en edades de 03 a 17 años quienes toman los servicios educativos de inicial, primaria y secundaria en instituciones educativas privadas.

Estos clientes toman las decisiones de consumo basados en el precio principalmente y en menor medida basados en la infraestructura. Los clientes con mejores ingresos se preocupan más por la infraestructura y la calidad del servicio que se presta.

La migración de los clientes se da con frecuencia debido a varios factores, se concentran entre los cambios de precio y el nivel de exigencia que muestran las instituciones. En cuanto al nivel de exigencia este que caracteriza la competitividad de algunas instituciones por ello el cliente no tiene poder de negociación frente a este, más su poder de negociación se acrecienta en lo que respecta al precio de las pensiones a pesar de que estos no son elevados.

Resultado: $3/6 \times 10 = 5.0$ El poder de negociación de los clientes es moderado.

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Tiene suficientes consumidores que si pierde uno esto no es crítico para su éxito?			Disminuye	Se están dando grandes migraciones de alumnos lo que afecta bastante los ingresos de la institución.
2	¿Su producto genera un pequeño gasto para sus clientes?			Se mantiene	La educación es un servicio básico y debe ser pagado por varios años.
3	¿Están los clientes desinformados acerca del producto y el mercado?			Aumenta	Cada vez es más fácil para los clientes informarse.
4	¿Es su producto único?			Aumenta	Con la finalidad de ganar mayor cantidad de clientes se optará por tener una propuesta de valor diferente.
5	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrece y competir directamente con usted?			Se mantiene	Aperturar una institución educativa demanda conocimientos previos y una gran inversión.
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores producto y mercado?			Aumenta	La información es cada vez más pública gracias al ministerio de educación y de más órganos.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos a la educación privada serían la educación estatal, pronoes y otros centros que brinden algún tipo de educación, en el Pedregal la población de os colegios estatales es mayor a la de los colegios particulares llegando a haber hasta 900 alumnos por colegio estatal dado que la mayoría de la población es de bajos recursos e inmigrantes del interior del país.

Resultado: $2/3 \times 10 = 6.6$, Amenaza de sustitutos moderada.

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Su producto se compara favorablemente con productos sustitutos?			Aumento	La educación privada enfatiza más la calidad del servicio que la estatal y procura un mejor entorno.
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?			Se mantiene	La educación estatal es gratuita pero de mucha menor calidad.
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?			Aumento	Los usuarios y clientes de la educación privada difícilmente cambian a la educación estatal.

Amenaza Nuevos competidores

El mercado es altamente competitivo y muy poco concentrado ya que la participación de mercado se divide en cuotas muy bajas entre los competidores, ninguno llega al 12% de participación, esto facilita a que parezca un mercado muy atractivo para los nuevos competidores y es así que se aperturan bastantes colegios en la zona pero mucho cierran al poco tiempo por problemas económicos y vuelven a aparecer nuevos.

Un problema que encontrarían los nuevos competidores al ingresar al mercado es que si no cuenta con un fuerte capital de inversión se verán seriamente afectados por los bajos precios, el pago de los salarios a los docentes a pesar de no tener ingresos estables por la morosidad de los clientes y aun así cumplir con todas sus obligaciones financieras.

La morosidad de los clientes es un problema que afecta a todo el mercado y por ahora la ley avala al consumidor ya que son menores de edad y no se les puede privar del servicio educativo como medio para efectuar la cobranza, por ser un servicio básico de la población. Esto también golpea a los competidores que recién ingresan al mercado sin una experiencia previa o alianzas con alguna entidad más consolidada.

Resultado: $7/8 \times 10 = 8.75$, Amenaza de nuevos competidores es favorable.

N°	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta con marca registrada?			Se mantiene	Los colegios son empresas registradas
2	¿Sus clientes son leales a su marca?			Disminución	Es más frecuente que los competidores hagan propuestas atractivas en precio para atraer clientes de otros colegios.
3	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?			Se mantiene	La inversión en infraestructura, personal docente y permisos necesarios pueden llegar a tener un alto costo.

4	¿Son únicos los activos para operar su negocio?			Se mantiene	Los activos necesarios son comunes y de fácil obtención.
5	¿Existe un procedimiento o proceso crítico fundamental para su negocio?			Se mantiene	La cobranza es un proceso crítico en este tipo de negocio dadas las altas tasas de morosidad.
6	¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para obtener los insumos y materiales necesarios?			Se mantiene	La plana docente es escasa en la zona algunos docentes son compartidos entre los colegios.
7	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			Aumenta	Cada vez los colegios antiguos se consolidan más e incrementan a sus clientes y conservan a los que ya tienen de mejor manera.
8	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			Se mantiene	Para competir de manera eficiente se necesita una buena plana docente y una excelente infraestructura.

6.2. Análisis Interno:

6.2.1. Análisis FODA:

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada y propia
- Reconocimiento en la zona
- Antigüedad en el mercado con respecto a los competidores
- Gestión centrada en el servicio y el cliente
- Servicio percibido como el mejor de la zona en inicial y primaria.

Debilidades:

- Mala gestión de cobranza y alta morosidad
- Precios que no pueden hacer guerra a los competidores
- No todo el personal es fiel a la institución
- Disminución de alumnos nuevos
- Poca gestión comercial
- Problema para retener los alumnos en secundaria

Oportunidades

- Competidores aplican el tipo de educación tradicional
- Capacidad para empezar a utilizar la educación eficaz
- Brecha entre costo y calidad de la educación a nivel nacional
- Convenios con instituciones de educación superior
- Falta de instituciones de educación superior en el mercado.
- Publicidad no es muy costosa en la zona.

Amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores al mercado
- Precios bajos de los competidores
- Migración de docentes a la competencia
- Migración de clientes a la competencia
- Convenios de algún competidor con una universidad de Arequipa.

Matriz FODA:

	Fortalezas:	Debilidades:
	1 Infraestructura adecuada y propia 2 Reconocimiento en la zona 3 Antigüedad en el mercado con respecto a los competidores 4 Gestión centrada en el servicio y el cliente 5 Servicio percibido como el mejor de la zona en inicial y primaria.	1 Mala gestión de cobranza y alta morosidad 2 Precios que no pueden hacer guerra a los competidores 3 No todo el personal es fiel a la institución 4 Disminución de alumnos nuevos 5 Poca gestión comercial 6 Problema para retener los alumnos en secundaria
Oportunidades		
1 Competidores aplican el tipo de educación tradicional 2 Capacidad para empezar a utilizar la educación eficaz 3 Brecha entre costo y calidad de la educación a nivel nacional 4 Convenios con instituciones de educación superior 5 Falta de instituciones de educación superior en el mercado. 6 Implementar ideas y actividades innovadoras aplicadas en otros colegios aún desconocidos en el mercado 7 Publicidad no es muy costosa en la zona.	Implementar la educación eficaz para innovar y reforzar la gestión centrada en el servicio y el cliente. Aprovechar la infraestructura propia en los horarios diversos para brindar servicios logrados con un convenio.	Implementar la educación eficaz, las ideas y actividades innovadoras para evitar la disminución de alumnos y captar nuevos. Aprovechar el costo de la publicidad y los medios de la zona como herramienta para la mejora de la gestión comercial.
Amenazas:		
1 Ingreso de nuevos competidores al mercado 2 Precios bajos de los competidores 3 Migración de docentes a la competencia 4 Migración de clientes a la competencia 5 Convenios de algún competidor con una universidad de Arequipa	Utilizar el reconocimiento ya obtenido y la mejoras de gestión para evitar la migración de clientes a la competencia.	Diseñar e implementar una gestión de cobranza para recuperar las deudas y reducir la morosidad y tener un mayor margen para competir . Fidelizar al personal que labora en la empresa y generar compromiso.

6.3. Niveles de la Estrategia

En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, las estrategias corporativas y de negocios se unen, al buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

Después de haber planteado las estrategias en el FODA se escogen y/o combinan aquellas a ser implementadas, las cuales son:

- Implementar la educación eficaz para innovar y reforzar la gestión centrada en el servicio y cliente.
- Aprovechar la infraestructura propia en los horarios diversos para brindar servicios logrados mediante convenios.
- Utilizar el reconocimiento ya obtenido y la mejora de gestión para evitar la migración de clientes a la competencia.
- Implementar la educación eficaz, las ideas y actividades innovadoras para evitar la disminución de alumnos y captar nuevos.
- Aprovechar el costo de la publicidad y los medios de la zona como herramienta para la mejora de la gestión comercial.
- Diseñar e implementar una gestión de cobranza para recuperar las deudas y reducir la morosidad y tener un mayor margen para competir.
- Fidelizar al personal que labora en la empresa y generar compromiso.

6.4. Factores Claves del Éxito

Se han identificado los siguientes factores críticos de éxito en base al análisis de los objetivos, cuya relación se aprecia mejor en el mapa estratégico, puntualmente se pondrá mayor énfasis en los procesos internos y se considerarán estos como los factores claves de éxito:

- Implementación de la educación eficaz
- Implementación de la cadena de valor propuesta
- Gestión de cobros
- Eficiencia en el uso de activos

Los factores mencionados son claves para que la propuesta diseñada en el presente

trabajo tenga éxito en su aplicación en la institución.

6.5. Misión y Visión Propuestas

Actualmente la institución no tiene una misión definida a pesar de ya estar 11 años en el mercado. Por ello se propone la siguiente misión que abarca la propuesta de valor y la función de la institución en la sociedad.

“Somos un colegio que a través de una educación eficaz, integral, innovadora y de calidad formamos personas capaces de dialogar, entender, procurar la vida justa y con valores, y que contribuyen a la conservación del medio ambiente, al desarrollo de la familia y de una sociedad solidaria en el marco de la justicia y la paz”.

De igual manera no se ha planteado una visión para la institución a pesar de los buenos resultados que ha tenido. Por ello a partir de la aplicación de la propuesta desarrollada en el presente trabajo es que se propone la siguiente visión.

“En una década seremos un colegio reconocido en toda la región de Arequipa como el pionero en la aplicación de la educación eficaz para promover la mejor formación de las personas que serán el futuro sociedad”.

6.6. Modelo de Negocio

Para efectos del presente se aplicará el Business Model Canvas, que es la “plantilla” de modelo de negocio más popular, desde que sus creadores, Osterwalder A. e Pigneur Y., publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”.

Es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor.

A continuación se muestra el modelo de negocio desarrollado:

Lienzo de Modelo de Negocio para la Institución Educativa San Carlos

<u>KEY PARTNERS</u>	<u>KEY ACTIVITIES</u>	<u>VALUE PROPOSITIONS</u>	<u>CUSTOMER RELATIONSHIP</u>	<u>CUSTOMER SEGMENT</u>
Editoriales	Actividades Pre-Educacionales	Educación Eficaz	Acercamiento Pre-Educacional <i>Padres y Alumnos</i>	Pobladores del distrito del Pedregal que sean padres de familia con hijos/hijas que cursan inicial, primaria y secundaria.
Institutos Superiores	Actividades Educativas		Servicio Educativo <i>Alumnos</i>	
Universidades	Actividades Post-Educacionales	Desarrollo de habilidades duras y blandas	Servicio Post- Educativo <i>Padres y Alumnos</i>	
Instituciones Capacitadoras	<i>* Se detallan en la cadena de valor</i>	Formación en Valores	<u>CHANNELS</u> El servicio se da de manera directa en la institución	
	<u>KEY RESOURCES</u> Recurso Humano Instalaciones Adecuadas Laboratorio Crédito Material Publicitario	Servicio a la comunidad		
<u>COST STRUCTURE</u> Planillas Gastos Administrativos Impuestos		<u>REVENUE STREAMS</u> Pensiones Trámites documentarios		

Elaboración: Propia

6.7. Propuesta de Valor: Educación Eficaz

Por educación eficaz se entiende aquella que es capaz de lograr que sus alumnos alcancen sus metas educativas de calidad independientemente de su origen social, es decir que promueve de manera duradera el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social y cultural.

Se hace un análisis de eficacia según los postulados de Edmonds publicados en 1979.

- Entorno escolar seguro y ordenado: El entorno escolar debe ser ordenado y tener un propósito significativo, el clima favorece la enseñanza y el aprendizaje. Los estudiantes tienen expectativas claras sobre las reglas y sus consecuencias y trabajan juntos para ayudar a cumplir dichas expectativas. Existe respeto por la diversidad humana y valoración de la cultura de cada persona. La cultura de los estudiantes está ligada al plan de estudios.
- Clima de altas expectativas para el éxito: El personal cree y demuestra que los estudiantes pueden dominar los fundamentos de la habilidad escolar. El personal tiene la capacidad de ayudar a todos los estudiantes a lograr el dominio del contenido académico estándar. Los docentes utilizan una variedad de tácticas educativas para atender las necesidades académicas de todos los alumnos. Trabajan en colaboración y diseñan la enseñanza para garantizar el aprendizaje de los estudiantes en el aula.
- Liderazgo educativo: El director es el líder educativo que establece la enseñanza y el aprendizaje como prioridad en la escuela. El director dirige la eficiencia del programa académico y amplía el liderazgo educativo de los docentes en el aula. El director se convierte en un líder de líderes y no en un líder de seguidores.
- Misión clara y específica: Se comunica la misión de la escuela a todas las partes interesadas (estudiantes, padres y personal) y el personal se compromete con las metas, las evaluaciones y la responsabilidad. Existe un equilibrio entre el aprendizaje más complejo y el dominio de habilidades básicas. Se pone más énfasis en aprender que en enseñar. La escuela se

centra en los resultados académicos de los estudiantes

- Oportunidad de aprender y tiempo del estudiante dedicado a la tarea: El tiempo de educación se usa eficazmente y la alfabetización de los alumnos es prioritaria. La educación en aulas diferenciadas se lleva a cabo a diario. Las actividades de aprendizaje son atractivas y relevantes para los estudiantes. Se proporciona intervención y apoyo a los alumnos para alcanzar el dominio académico.
- Supervisión frecuente del progreso de los estudiantes: Existe una variedad de procedimientos de evaluación para medir el aprendizaje de los estudiantes. Los resultados de las evaluaciones de los estudiantes se utilizan para mejorar el rendimiento de los alumnos y el programa académico. Las evaluaciones auténticas —como proyectos de estudiantes, carpetas de trabajos y actividades finales— sirven para controlar el progreso de los alumnos. Los docentes evalúan el aprendizaje al final de cada lección.
- Relación entre el hogar y la escuela: Los padres entienden y apoyan la misión de la escuela. Son valorados y juegan un papel importante en la educación de sus hijos. Existe una verdadera cooperación entre la escuela y el hogar. La prioridad es desarrollar la comunicación y la confianza entre todas las partes interesadas. La escuela desarrolla actividades eficaces para llegar a los padres y fomenta una cooperación entre los padres y el sistema escolar. Los docentes están en contacto permanente con los padres sobre el progreso académico de los estudiantes.

La propuesta de valor incluye que la institución debe enfocarse no sólo en desarrollar las habilidades duras sino también en desarrollar las habilidades blandas. A diferencia de las habilidades duras, que se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

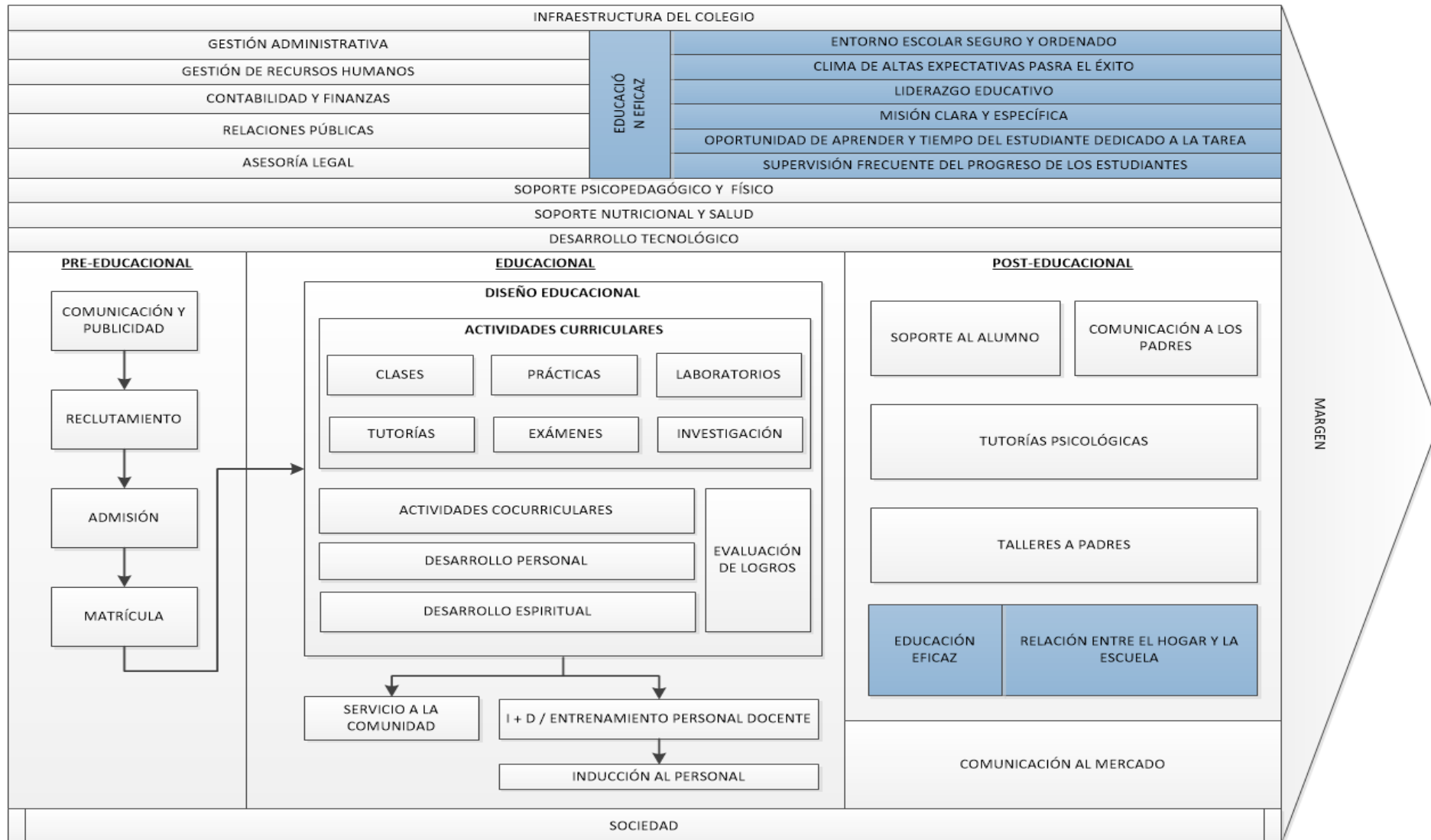
Entre las más resaltantes están las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el

crecimiento de la organización.

6.8. Cadena de Valor:

Se ha diseñado una nueva cadena de valor en la cual se incluye la propuesta de valor y se toma en cuenta el diseño realizado por Sison y Pablo (2000), a continuación se presenta la nueva cadena de valor propuesta para la institución educativa privada en la cual está incluida la educación eficaz:

Figura 20: Propuesta de Cadena de Valor para I.E.P. San Carlos.



Elaboración: Propia

CAPITULO VII

PROPUESTA Y DESARROLLO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA SAN CARLOS

En el presente capítulo se presenta la propuesta de cuadro de mando integral para la institución educativa privada San Carlos y cómo debería orientarse la gestión, comenzaremos por presentar la propuesta en base los diferentes elementos del cuadro de mando integral así como la mejora que debería darse en la gestión y el cómo aplicar la educación eficaz como propuesta de valor

7.1. Perspectiva Financiera:

Para la perspectiva financiera nos enfocaremos en aplicar la estrategia de productividad y la estrategia de crecimiento según la cual conseguiremos crecimiento financiero mediante la mejora de estructura de costos, utilización de activos e inclusión de nuevos segmentos o fuentes de ingresos; concretamente los objetivos para esta perspectiva serán mejorar los beneficios incrementando los ingresos y controlando los costos. Para cada objetivo se utilizarán los siguientes indicadores:

- 7.1.1. Mejorar los beneficios: Este objetivo tendrá como indicadores los beneficios anuales dados por la diferencia de ingresos y egresos, la tasa de participación del gasto que es el porcentaje de egresos sobre ingresos y los indicadores financieros ROI, ROA y ROE.
- 7.1.2. Incremento de los ingresos: Este objetivo tendrá como indicadores la comparación de ingresos interanuales por trimestre y la comparación de recuperos interanuales de deuda por morosidad por trimestre.
- 7.1.3. Control de costos: Se dividirá en tres indicadores los cuales son la ejecución de presupuesto, el porcentaje de los ingresos dispuestos en obligaciones financieras y el cumplimiento de las obligaciones financieras dado por el pronto pago y puntualidad.

7.2 Perspectiva Clientes:

La perspectiva clientes se centra en la proposición de valor al cliente mediante los activos intangibles de la empresa, en este caso la propuesta de valor será la educación eficaz y la manera de incluirla en la gestión de la empresa es mediante la cadena de valor, la cual estará basada en la propuesta por Sison y Pablo de la siguiente manera:

- Las actividades de apoyo están dadas por la infraestructura de la empresa, finanzas, contabilidad, la gerencia, las relaciones públicas y el área legal; a la par se implanta la educación eficaz bajo la cual se enmarcan las operaciones en la empresa, es decir en un entorno seguro y ordenado, con un clima de altas expectativas, incentivando un liderazgo educativo, siempre bajo una misión clara y específica, brindando la oportunidad de aprender al estudiante y controlando el tiempo que el mismo dedica a la tarea, todo bajo una supervisión frecuente del progreso de los estudiantes. Para ello los directivos desarrollaran sesiones con el personal para implantar las directrices operativas de la educación eficaz.
- Por otro lado en las actividades primarias se dividirán en tres grandes grupos:
 - o Pre-educacional: Actividades mediante las cuales se logra el reclutamiento y la retención de los clientes que serán matriculados en el siguiente periodo.
 - o Educacional: Comprendida por el diseño educacional que involucra tanto las actividades curriculares como las co-curriculares, el desarrollo personal, el desarrollo espiritual y la evaluación de los logros. El diseño educacional se debe orientar al servicio a la comunidad pues ese es el fin principal de la educación y para ello el docente también debe entrenarse personalmente y ser capacitado por la institución para lograr los objetivos propuestos.
 - o Post-educacional: Después de brindado el servicio se tiene que dar un soporte al alumno y mantener una comunicación activa con los padres, apoyado en tutorías psicológicas y complementado con talleres a padres. La intervención de la educación eficaz se da en la relación entre el hogar y la escuela que por parte de la institución debe procurar desarrollar actividades eficaces para llegar a los padres y fomentar una cooperación entre los padres y el sistema escolar y con ello apoyen la misión de la empresa.

Los objetivos en esta perspectiva son los siguientes:

7.2.1. Incremento de Alumnos: El volumen de clientes refiere a la participación de

mercado y la adquisición de nuevos clientes representa la efectividad con la que la empresa obtiene resultados positivos de sus esfuerzos de marketing y comunicación de resultados. Los indicadores para este objetivo serán el porcentaje de alumnos nuevos sobre el total de alumnos y la comparación interanual de alumnos nuevos y postulantes.

722. Retención de Clientes: Es uno de los indicadores más importantes, expresión de la fidelización y la satisfacción del cliente, pues de poco o nada serviría poder captar nuevos clientes si no se logra retener a los actuales siempre y cuando sean miembros positivos en la comunidad estudiantil. Dada la fuerte competencia se tienen que plantear estrategias que aseguren la retención de clientes. El indicador propuesto para este objetivo es el porcentaje de alumnos que se mantienen vs lo esperado.

723. Reducción de la Morosidad: Un objetivo clave en la gestión de los clientes es la reducción de la morosidad pues indica el compromiso del consumidor con la institución. Mide la efectividad de la institución en la gestión de cobros y su capacidad de comprometer al cliente y negociar con él para que comprenda la importancia de la institución en la formación de sus hijos y pueda contribuir para la prestación del servicio. Los indicadores que se utilizarán serán el recupero tanto en monto como en porcentaje sobre la deuda total de manera trimestral como el tiempo de pago, es decir el número de días en promedio que hay de retraso en el pago de las mensualidades también de manera trimestral.

7.3 Perspectiva Procesos Internos:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes, en el caso de la institución educativa privada San Carlos los procesos se detallaron en la propuesta de cadena de valor que se planteó anteriormente. Sin embargo la mayoría de procesos se agrupan en procesos principales como proponen Kaplan y Norton (2000) los cuales son Innovación, operaciones y servicio post-venta.

Para efectos de esta propuesta, en la perspectiva de procesos internos se dividirá en las siguientes sub-categorías: Innovación, Producción, Marketing/Ventas y Contabilidad.

731. Comunicación de Valor: Éste objetivo corresponde a la subcategoría **Marketing** y consiste en la comunicación de los logros alcanzados por la institución, el personal y los alumnos en el transcurso de un periodo de un año. La comunicación será trimestral y ayudará a mantener a los padres de familia al tanto de los progresos y será parte de volverlos partícipes y agentes más activos y comprometidos con el desarrollo. La comunicación será de manera interna (clientes actuales) y externa (público) para ello deberá apoyarse en campañas publicitarias y difusión en los medios de comunicación a su disposición.
732. Implementación de la cadena de Valor: Este objetivo corresponde a la subcategoría **Producción e Innovación**. La implementación de la cadena de valor se medirá en base al porcentaje de cumplimiento los procesos y actividades planteados en la cadena de valor de manera mensual.
733. Gestión de Cobros: Este objetivo corresponde a la subcategoría **Contabilidad**. La gestión se medirá a través de los cobros conciliados en comparación al total de deudores. Se ha generado una propuesta para la cobranza en base a lo investigado y publicado en fuentes de otros países que enfrentan realidades similares.

Propuesta para la Gestión de Cobranza:

Actualmente se tiene como uno de los principales problemas la morosidad de muchos alumnos. Según nos manifiesta la directora de la institución sólo del año 2016 han quedado pensiones por cobrar que suman los s/.15´435.00 mientras que el acumulado en los últimos 5 años se eleva por los s/.31´094.00. Las medidas que se han venido tomando han sido insuficientes para poder contrarrestar la morosidad, inclusive en un intento de conseguir cobrar parte de la deuda la dirección optó por informar a los padres que se abstengan de enviar a los niños al colegio y ello derivó en una demanda en INDECOPI por 2 UIT la cual se logró ganar con el respectivo asesoramiento legal.

Luego de revisar algunos casos de otros países se toma como conclusión que se tiene que estructurar un proceso un área dedicada a la conciliación, créditos y cobranza; es decir se tiene que evaluar al padre desde que postula al colegio y con ello filtrar de manera general a los que podrían ser de alto riesgo. Para efectos de la cobranza y la prevención de la morosidad se podrán tomar tres acciones:

- Calificar a los padres según infocorp y de acuerdo a ello determinar si tendrá que pagar una garantía, que son el monto conjunto de algunas mensualidades, dicha cantidad de mensualidades variaría de acuerdo al riesgo que representa el padre y la garantía puede ser devuelta a fin de año o ejecutada a fin de año dependiendo lo que se acuerde con los padres de familia.
- De presentar el padre de familia incapacidad para efectuar el pago de todo lo adeudado se podrá recalcular la deuda en cuotas y ser agregada a la mensualidad correspondiente al cronograma de pagos permitiendo amortizar la deuda total a plazos sin intereses.
- En última instancia y teniendo en cuenta que el padre de familia se niega en todo momento a amortizar la deuda y busca perder contacto con la institución es que se recurrirá a reportarlo a Infocorp mediante Equifax.

En general el proceso de conciliación y cobros para todos los morosos en general comenzará con llamadas recordándole a los padres sus cronogramas de pago y el contrato que firmaron al momento de la matrícula, de no haber respuesta positiva se buscará pactar una reunión con la finalidad de conciliar una fecha de pago y firmar un nuevo acuerdo, de haber un incumplimiento con el refinanciamiento o con el compromiso conciliado se procederá con emitir una carta notarial y en última instancia se reportará a Infocorp. El principal enfoque está en prevenir la morosidad pero no se debe dejar de lado la cartera ya morosa y los deudores que están como no habidos.

734. Establecimiento de Procesos: Este objetivo consiste en poder definir concretamente todos los procesos de la empresa y con ello poder valorizarlos y conseguir mejorarlos constantemente de acuerdo a las necesidades de la institución. El indicador será el número de procesos y actividades valorizados de manera anual.

De momento se han diagramado los principales procesos en los que incurre la institución como son el proceso de admisión, el proceso de cobranza, el proceso de comunicación y publicidad, el proceso de reclutamiento de

alumnos, el proceso de matrícula, el proceso de desarrollo de programas complementarios y el proceso de diseño educacional. Todos ellos son los principales de la cadena de valor y pueden ser revisados en los anexos 6 al 12.

735. Eficiencia en el Uso de Activos: Este objetivo corresponde a la subcategoría **Producción** y se propone a raíz de que se tiene como activo fijo de mayor importancia la infraestructura de la institución y es claro que ésta puede ser aprovechada para recibir ingresos en los tiempos muertos, es decir, cuando no hay clases con los alumnos regulares del colegio. Este objetivo va acompañado de la innovación, la capacidad de concentrar nuevas actividades en la empresa y la consecución de algún convenio con otras instituciones educativas. El indicador será el Uso de Infraestructura y se medirá mediante un ratio de horas de utilización versus ingresos percibidos por actividades fuera del horario de clases habitual.

7.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva señala que es necesario invertir en estructura, personal, sistemas y procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. En la institución educativa privada San Carlos se enfocará la perspectiva en el recurso humano.

Los objetivos y los respectivos indicadores mediante los cuales se medirá y establecerá el control son:

741. Fidelizar al Personal y Crear Conciencia Institucional: Este objetivo es necesario para poder llevar a cabo todo lo planeado ya que como en cualquier organización el compromiso del personal es decisivo para el logro de las metas propuestas. Se llevarán a cabo diversas reuniones y charlas de manera mensual a fin de fortalecer el vínculo entre empleado y empleador.
742. Orientación del Personal a la Educación Eficaz: Se tienen que orientar las capacidades del personal hacia los procesos internos y los clientes. El indicador para este objetivo será los Objetivos de la Educación Eficaz cumplidos VS los planeados los cuales se basan en los postulados del Edmonds.

743. Capacitación del personal: Este objetivo es necesario para complementar la fidelización del personal y su compromiso con la institución además de ser un buen propulsor de incremento de valor sobre el servicio que prestarán los docentes. Se identificarán diferentes tipos de capacitación del personal buscando convenios y programas que puedan ser cubiertos acorde al crecimiento organizacional. También se incentivará al personal a capacitarse de manera particular.

Los indicadores serán Capacitaciones por Semestre dado por el porcentaje de capacitaciones costeadas por la institución y capacitaciones costeadas por el docente sobre el total de las mismas; otro indicador será el Porcentaje y Cantidad de docentes que son capacitados de manera continua sobre el total de personal.

Tabla N°12: Resumen de Objetivos e Indicadores del Cuadro de Mando

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	KPI	METRICA	PERIODO
Financiera	Mejorar los beneficios	Beneficios por Año	Ingresos-Egresos	Anual
		Tasa de participación de gasto	%=Egresos/Ingresos	Anual
		Indicadores financieros	ROA, ROI, ROE	Anual
	Incremento de ingresos	Comparación de los ingresos interanuales	%=((I.año act/I.año ant.)-1)	Trimestral
		Comparación interanual Recuperos/deuda	%=((Cobro act/Cobro ant.)-1)	Trimestral
	Control de Costos	Ejecución del presupuesto	%=Presupuesto ejecutado	Trimestral
		Ingresos dispuestos en obligaciones financieras	%=Cuotas/Ingresos	Mensual
Cumplimiento de obligaciones financieras		Control por pago de cuotas. Monto, puntualidad.	mensual, permanente	
Clientes	Incremento de alumnos	Nuevos alumnos	%=Alumnos nuevos/Total alumnos	Anual
		Comparación interanual de postulantes y alumnos nuevos	Cantidad de postulantes y alumnos nuevos años anteriores VS Cantidad de postulantes y alumnos nuevos actual	Anual
	Retención de alumnos	Permanencia de alumnos	%= antiguos alumnos que se mantienen vs esperado	Anual
	Reducción de Morosidad	Recuperos (\$,%)	Recuperos/Deuda total	Trimestral
		Tiempo de pago	# días de retraso del pago de mensualidad	Trimestral
Procesos	Implementación de cadena de valor	Implementación de cadena de valor	% de cumplimiento de procesos y actividades planteadas en la cadena de valor	Mensual
	Comunicación de valor	Valor entregado al cliente	# de logros y objetivos comunicados al cliente	Trimestral
	Gestión de cobros	Cobros conciliados	#Recuperos conciliados VS #Deudores	Mensual
	Establecimiento de procesos	Valorización de procesos	# Procesos y actividades valorizados	Anual
	Eficiencia del uso de activos	Uso de infraestructura	# horas utilización VS \$ Ingresos	Trimestral
Aprendizaje	Fidelizar al personal y crear conciencia institucional	Reuniones y Charlas institucionales	# Reuniones y charlas ejecutadas VS # Reuniones y charlas planeadas	Mensual
	Capacitación al personal	Capacitaciones Semestrales	% Capacitaciones costeadas por la institución y % capacitaciones costeadas por el docente/ Total	Semestral
		Personal capacitado	% docentes capacitados continuamente/total	Semestral
	Orientación del personal a la educación eficaz	Objetivos de EF cumplidos por el personal	% Objetivos cumplidos por el personal para la implantación de la educación eficaz	Bimestral

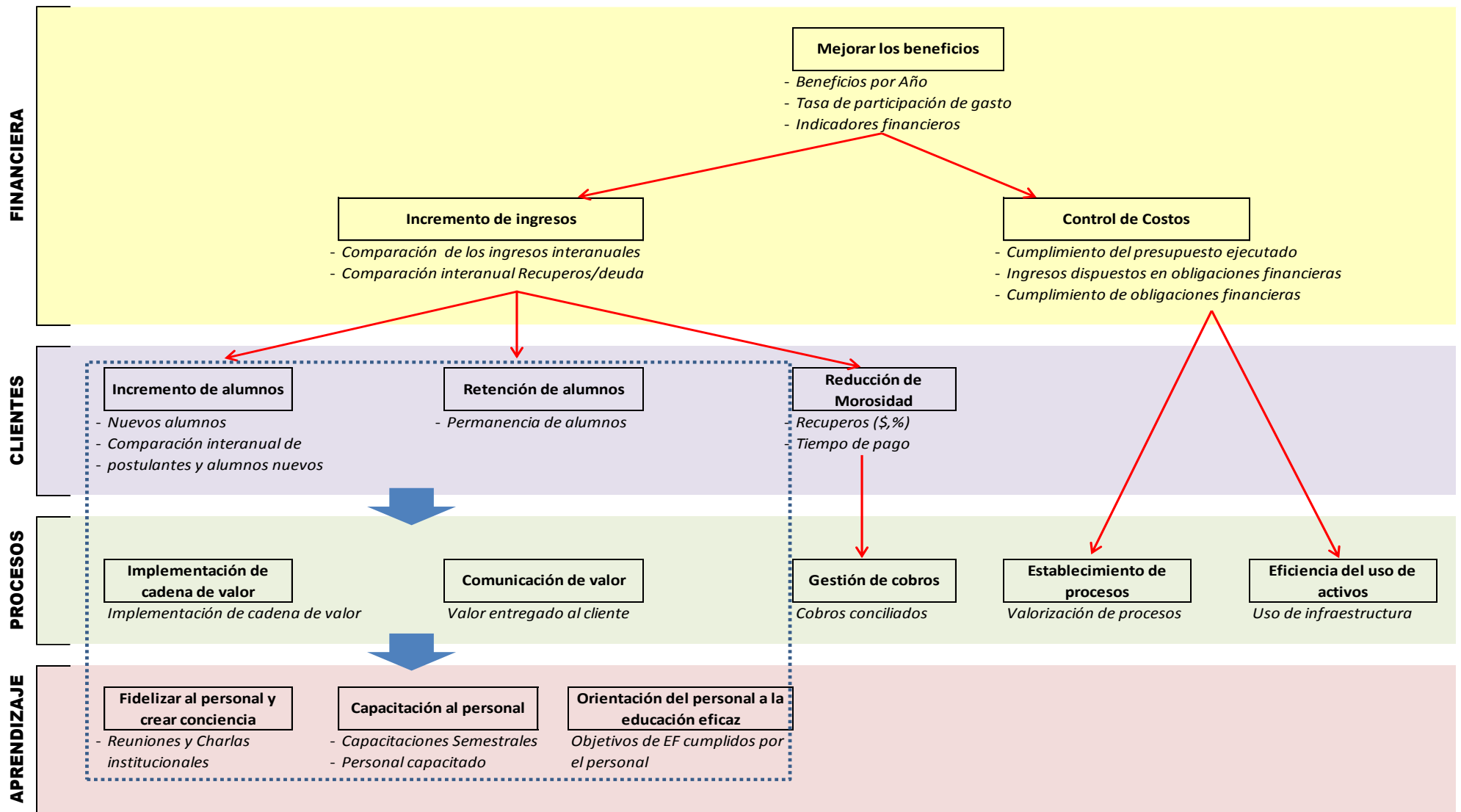
7.5. Mapa Estratégico:

Diseñado para cumplir con los objetivos y poder situarse en el desarrollo de la empresa el mapa estratégico agrupa las cuatro perspectivas, los objetivos planteados y sus indicadores permitiendo evidenciar la relación existente entre los mismos. Presenta la facilidad de una vista rápida sobre los puntos a enfatizar

A continuación el mapa estratégico propuesto para la institución educativa, y el resumen del cuadro de mando integral indicando los indicadores correspondientes a cada objetivo.

Para efectos de ejecución la institución al contratar la suscripción del software BSC Designer tendrá una vista diferente del mapa estratégico ya que dentro del mismo podrá ver el indicador gráfico de cada KPI dentro de cada objetivo permitiendo un control rápido y preciso en corto tiempo y pudiendo plantear acciones de inmediato al conocer de primera mano la relación entre objetivos e indicadores, los ejemplos de mapa estratégico en dicho software se encuentran en el anexo 13.

Figura 21: Propuesta de Mapa Estratégico



Elaboración: Propia

7.6. Cuadro de Mando Integral: El software en el cual se propone se ejecute el cuadro de mando y sus aparados es el BSC DESIGNER, como se puede apreciar en el anexo 13 este software corporativo permite ser alimentado con data para posteriormente mostrar de manera gráfica el cuadro de mando integral completo y de manera resumida tanto en el mapa estratégico como en el apartado de los KPI. El software debe ser utilizado por la administración o dirección y debe ser permanentemente actualizado para que se pueda utilizar correctamente como herramienta de gestión.

Puede ser adquirido de dos formas diferentes por la institución, existe una suscripción anual o mensual la cual se paga mientras se quiera utilizar el software o se puede comprar la licencia permanente la cual puede ser actualizada en diferentes versiones por un costo adicional dependiendo si lo desea la institución.

El costo se detalla en la página web oficial, es el siguiente:

- Suscripción Mensual: \$ 39.95 por mes.
- Suscripción Anual: \$ 479.40 por año.
- Licencia Permanente: \$ 856.00
- Actualización Anual de Licencia Permanente: 30% del precio.

A continuación describimos la propuesta para la gestión en base a las funciones administrativas:

7.7. Planificación:

La planificación debe darse en reuniones programadas antes del inicio de operaciones de cada año escolar; los propietarios deben en estas reuniones establecer los objetivos para el año y para el futuro a largo plazo, sobre estos objetivos es que se planearán actividades y distribuirán los recursos.

El desarrollo del plan estratégico debe estar a cargo del gerente, el administrador y el director académico y debe ser aprobado por la junta de propietarios, posteriormente el plan operativo será desarrollado por el encargado de cada área. El plan operativo desarrollado por la directora académica será utilizado para los docentes y las actividades relacionadas mientras que el plan operativo

desarrollado por la administración será utilizado para la cobranza, marketing y elaboración de presupuestos y estandarización de procesos.

Los planes deben ser ajustados cuantas veces sea necesario si es que los cambios del mercado lo ameritan o si es que se necesita modificar los objetivos o el modo de llegar a ellos.

7.8. Organización:

El trabajo y actividades hasta donde se puede apreciar se ha dividido correctamente, se necesita la inclusión de un administrador con un equipo para cobranzas para poder asignarle las funciones de creación de presupuestos, aporte en el planeamiento, estandarización de procesos, gestión de cobranzas y análisis financiero. Con ello se tendría un equipo completo para poder llegar a los objetivos trazados y administrando los recursos de la mejor manera.

La directora tendrá como función principal supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal en toda la estructura.

7.9. Dirección:

La dirección debe estar centrada en la consecución de los objetivos que se planteen en los planes a fin de poder dirigir los esfuerzos del recurso humano, para lograr esto es necesario que el personal tenga una fuerte conciencia institucional y este correctamente capacitado, ambas tareas deben ser una de las prioridades de la institución ya que en una entidad que brinda servicios las capacidades y compromiso del personal toman aún mayor importancia.

Se debe aplicar un liderazgo que permita el desarrollo de las buenas relaciones entre los colaboradores, la unidad ante cualquier eventualidad o esfuerzo adicional que necesite la institución, el fortalecimiento de valores y principio tanto en colaboradores como en los alumnos y no se debe dejar de lado el compromiso por brindar educación.

Dado que la dirección es esencial para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se debe complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

7.10. Control:

El control es la función que mide y corrige el desempeño de la empresa por ello en la institución se deben aplicar al menos los enfoques de control de mercado y burocrático ya que estos permiten medir el desempeño ante los precios, participación de mercado, procedimientos y presupuestos; conforme vaya progresando la institución deberá incluir el control de clan con el cual se regula el comportamiento de los colaboradores.

Para efectuar de manera correcta el control se debe poder medir el desempeño de la institución para ello se deberá contar con el cuadro de mando integral en el cual se apreciarán los objetivos planeados y el desempeño que se va teniendo sobre cada uno lo que dará una idea global de cómo está marchando la empresa y permitirá realizar los ajustes puntuales en las áreas que sea necesario al estar dividido en perspectivas cada una con sus respectivos objetivos y estos con sus indicadores.

El control deberá ser de los tres tipos, de alimentación anticipada para poder prevenir acciones que perjudicarían o tendrían un impacto negativo en la operación y desempeño de la institución, también debe ser concurrente para permitir solucionar en todo momento los inconvenientes que se presenten o los cambios que se deban realizar a la ruta por la que va operando la institución y también debe existir la retroalimentación lo que permitirá evitar problemas futuros, tener buenas prácticas documentadas y con ello poder mejorar continuamente el desempeño de la institución.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La institución no posee un cuadro de mando integral por lo que no conoce cómo se desarrolla en las diferentes perspectivas ni concretamente en que debe mejorar, cuanto y como. Se han identificado algunos problemas como disminución considerable en el crecimiento de la cantidad de alumnos, disminución de ingresos e incremento constante de la morosidad de sus clientes respecto al pago de pensiones y la gestión actual no ha podido hacer frente a estos problemas ya que carece de una adecuada planificación, lo que conlleva a una organización y dirección que no se ocupa de objetivos concretos, en cuanto al control es sólo es correctivo y de esta manera no puede mejorar el desempeño.

SEGUNDA: De momento la gestión es reactiva a los problemas y al mercado. La planificación es improvisada ya que no se han creado planes propiamente dichos, no se trazan objetivos concretos más allá de tener mayor alumnado, la organización muestra carencia de un administrador o área de administración y de personal encargado de la gestión de cobranza, en lo que respecta a la dirección de momento se lleva bien pues se ocupa en la operación diaria ya que no hay objetivos claros que cumplir y sobre los cuales el personal deba desempeñarse mejor, el control al ser concurrente se ocupa de sólo los problemas que aparecen mas no se ocupa del desempeño de cada área y la institución en general.

TERCERA: A la fecha la institución no ha realizado ningún análisis sobre el mercado para conocer su posición dentro del mismo, el comportamiento de sus competidores, sus propias fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. No se ha elaborado su cadena de valor o su modelo de negocio por lo que hay aspectos sobre los cuales debe trabajar y que desconoce para poder llegar a sus objetivos o solucionar sus problemas.

CUARTA: La institución no cuenta con un mapa estratégico que le permita situarse en la perspectiva a desarrollar por cada objetivo estratégico y saber hacia dónde se debe conducir el negocio para cumplir la estrategia.

QUINTA: La institución no cuenta con indicadores de medición que permitan conocer la situación real en la que se encuentra ni los puntos que necesitan mayor apoyo, hasta ahora se ha encaminado sin un control exacto sobre sus necesidades y sin poder determinar el cumplimiento de los objetivos que se pudiese plantear.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: La institución debe crear un cuadro de mando integral en el cual debe plasmar los objetivos de cada perspectiva, esto permite mejorar la gestión ya que se necesita planificar que objetivos serán necesarios para cumplir con la estrategia trazada o resolver los problemas, organizar recursos y dirigirlos hacia la consecución de dichos objetivos además con el cuadro de mando integral se podrá llevar un control sobre el desempeño de la institución preventivo, concurrente y de retroalimentación.

SEGUNDA: La institución comience a trabajar centrada en la planificación, organización y control. La planificación debe tener por objetivo elaborar el plan estratégico y táctico para cada año escolar y actualizarlos cuantas veces sea necesario para poder ajustarse al mercado y sus cambios, junto con ello se debe presupuestar todos los esfuerzos en los que se incurrirá; la organización deberá ocuparse de la correcta división del trabajo y tareas así como de la asignación de responsables de cada proceso, se debe incluir en la organización un administrador y la unidad de cobranza; la dirección tiene que estar centrada en la orientación, comunicación y liderazgo del personal directivo sobre los colaboradores para la consecución de los objetivos; el control debe ser de enfoque de mercado y burocrático y de los tipos de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.

TERCERA: La institución debe efectuar un análisis estratégico tanto interno como externo y desarrollar estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. esto incluye reestructurar la cadena de valor y el modelo de negocio con el fin de mejorar la gestión y consecuentemente los beneficios.

CUARTA: Elaborar un mapa estratégico basado en las perspectivas correspondientes al cuadro de mando integral. El mapa estratégico permitirá conocer la relación de implantación y la de impacto de cada objetivo estratégico y permitirá focalizar esfuerzos para poder contrarrestar alguna situación no

deseada o para poder conducir el negocio hacia el cumplimiento de la estrategia.

QUINTA: Se tienen que crear indicadores por cada objetivo estratégico, estos permitirán medir el desempeño de la institución por cada objetivo planteado para cada perspectiva a la vez son los elementos en los que se basará el control para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- Altair Consultores (2005) Cuadro de Mando Integral. ECO3 Colecciones.
- Ansof, I.(1976) La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra.
- Blanco J. (2015) – En Línea- Los Factores Críticos de Éxito, Disponible en: <http://dbcalidad.blogspot.pe/2015/06/los-factores-criticos-de-exito.html>.
- Bonilla, E. y Rodriguez, P. (1997) Mas allá del dilema de métodos, la investigación en ciencias sociales, 3° Ed. Santafé de Bogota, Colombia.
- Calero, M. (2002). Metodología activa para aprender y enseñar mejor. Editorial. San Marcos, Lima, Perú
- Caubet, F. (2010) “Curso de capacitación en Tablero de Mando de la UTN Bahía Blanca”, Universito.com.ar. Disponible en: <http://universico.com.ar/curso-de-capacitacion-entableros-de-mando-de-la-utn-bahia-blanca>. Consultado en Octubre 2015.
- Chiavenato, I. (2002) Introducción a la teoría general de la administración, Séptima Ed. McGraw-Hill
- Dorri, M., Nadi M., Yarmohammadian M. (2012). A review on value chain in higher education.
- Gervilla, C E. (1998). Educación y Valores. Madrid: Dykinson.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista P. (1991) Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. Gestión 2000.
- Kerlinger, F. (1985). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México, D.F
- Koontz H. & Wehrich H. (1999). Administración una perspectiva global, MacGraw Hill, México.
- López E. et al. (2012) Análisis de la estructura de la industria hotelera. caso: hoteles de negocios en la ciudad de Toluca, Universidad Autónoma de México.
- Menguzato y Renau. (1995), La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management
- Monje, C. (2011) Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa, Guía didáctica, Universidad Sur Colombia.

- Morrissey, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Muñiz, G. (2003) Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Ediciones Gestión 2000, SA Barcelona. España.
- Niven, R. (2003) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso: Maximizar la gestión y Mantener los Resultados, Grupo Planeta.
- Orozco, G. (1997) La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, México.
- Porter, M. (1998) Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Continental, México.
- Quin, R. (1996) Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
- Robbins P. y Coulter M. (2005) Administración, Octava Edición. Pearson Education
- Robbins Stephen P, De Cenzo David A. (1996) Fundamentos de la administración conceptos y aplicaciones. Prentice Hall. Mexico.
- Rockart, J. (1979) Chief executives define their own data needs, Harvard Business Review.
- Rupa, R. y Pallavi, R. (2013) Service Value Chain Models in Higher Education. Department of Management Studies, Murthal, India.
- Sabino, C. (1986) El Proceso de Investigación, Episteme Editorial.
- Sison, R., Pablo, Z.C., & E-college Team. (2000). Value chain framework and support system for higher education
- Soto, R. (2008) Proyecto estratégico para el colegio San Juan evangelista. Tesis para optar el grado de magister en administración y dirección de recursos humanos. Universidad Santiago de Chile. Facultad de Administración y Economía.
- Steiner, G. (1991) Planificación de Alta Dirección MEXICO, CECSA. Galbraith.
- Stoner, J. (1989). Administración, 5ta edición
- Taborny, P., & Jarniou, P. (1975). Les Systemes de Gestion: Politiques et Structures. París: PUF
- Valencia, J. (2014): Desarrollo De Un Cuadro De Mando Operativo Para La Gestión Del Área De Recursos Humanos En Una Empresa Siderurgica. Universidad Nacional de San Agustín
- Vexler I.(2004) Informe Sobre La Educación Peruana “Situación y Perspectivas” OEI.

- 3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que experimentan o viven la situación.**

- 4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Derivado de los pasos anteriores que otras indagaciones o preguntas son necesarias.**

- 5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.**

Anexo N°2

FORMATO DE ANOTACIONES DE CAMPO

Resumen	Anotación de Campo

Anexo N°3

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Buenos días Sr.(a) la presente encuesta tiene como fin conocer su opinión sobre el servicio prestado por la institución en las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una comunicación periódica entre los profesores y usted sobre el desempeño de sus hijos? Si No
2. Marque con una “x”:

	Malo	Regular	Bueno
Siente que se le da un soporte al alumno			
Señale como es la relación entre el hogar y la escuela			
Cómo calificaría el servicio brindado			
Considera la calificación del personal como			

	Nunca	A veces	Siempre
Es usted puntual en el pago de las pensiones			
Tiene deudas acumuladas con el colegio			
Busca comunicarse con su hijo sobre su día a día en el colegio			
Dedica tiempo a la tarea con sus hijos			

3. ¿Conoce la misión de la empresa?

__Si No

- 4 ¿Seguirá siendo cliente de la empresa el próximo periodo?.

__Si No

Anexo N°4

ENCUESTA A PROFESORES

Estimado miembro del staff académico la presente encuesta es con el fin de conocer su opinión sobre algunos aspectos de la institución.

1. ¿Existe una comunicación periódica entre usted y los padres de familia?

Si No

2. ¿Tiene claras la misión y la visión empresariales?

Si No

3. ¿Conoce cuál es el valor que se le trata de dar al cliente en la empresa?

Si No

4. ¿Aplica los principios de la educación eficaz?

Si No

5. ¿Considera usted que está adecuadamente capacitado?

Si No

6. ¿Conoce claramente los procesos de la empresa?

Si No

7. ¿Desarrolla actividades extracurriculares con sus alumnos?

Si No

8. ¿Evoca a los alumnos al servicio a la sociedad?

Si No

Anexo N°5

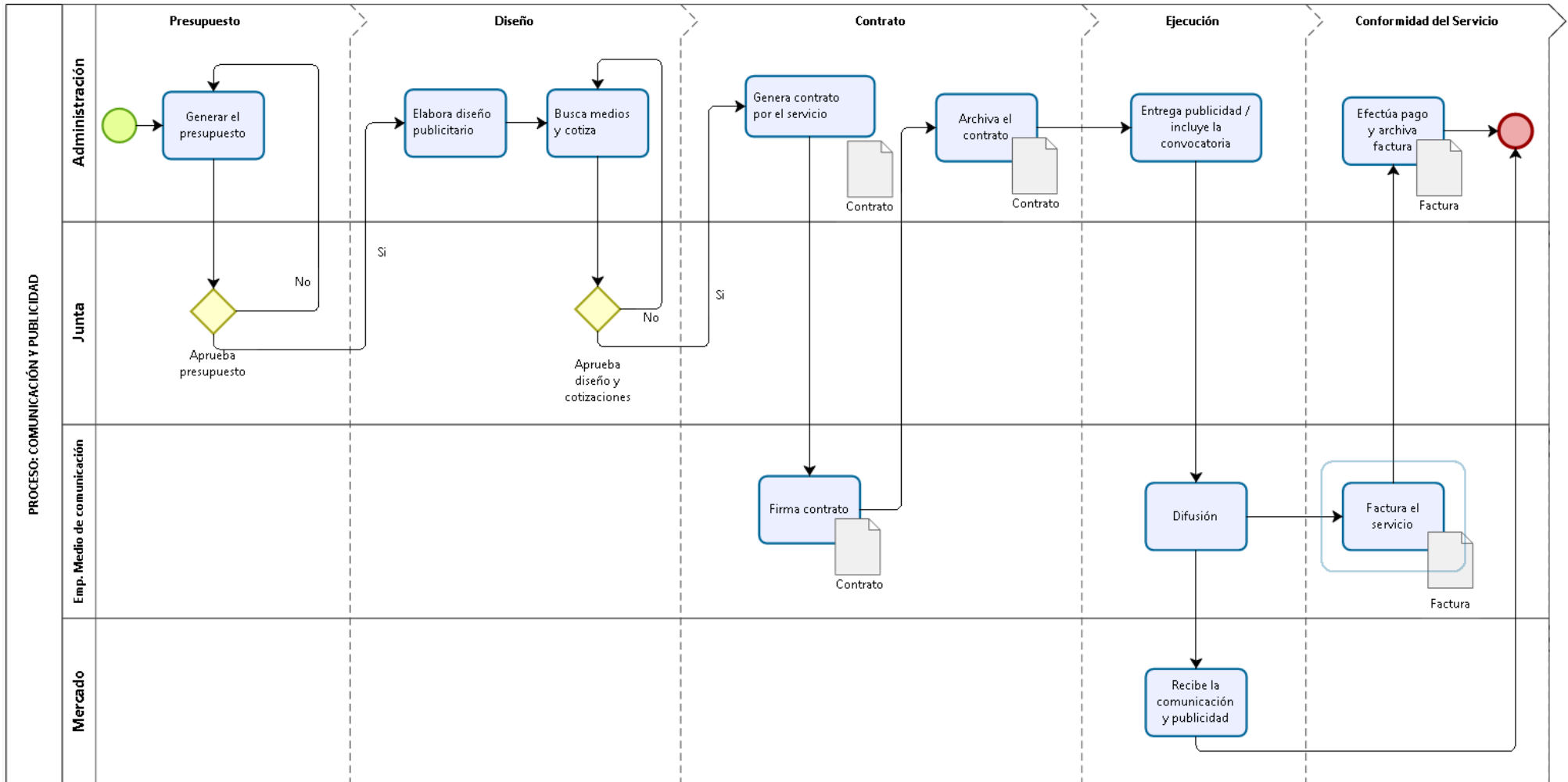
ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Buenos días Sra, la presente entrevista tiene por fin dar a conocer la manera en que se gestiona la empresa educativa así como la identificación de la necesidad de implantar la iniciativa de cuadro de mando integral.

1. Describa como se da la planificación en la empresa.
2. Describa como se da la organización y la repartición de tareas y responsabilidades en la empresa, así como la línea jerárquica.
3. ¿Cómo definiría el liderazgo en la empresa?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de control aplicados en la empresa?
5. ¿Se tienen claros los objetivos financieros para cada periodo?
6. ¿Cómo se efectúa la gestión de cobros?
7. Describa el crecimiento de la empresa a lo largo de los años
8. ¿Considera factible una mejora en la estructura de costos?
9. ¿Cuál es la propuesta de valor que se le da al cliente?
10. ¿Se conoce la satisfacción del cliente?
11. ¿Se tienen adecuadamente documentados, ordenados, definidos y cuantificados los diversos procesos de la empresa?
12. En cuanto al recurso humano, ¿Existe una elevada rotación de personal?
13. ¿Hay una adecuada gestión del recurso humano?
14. ¿Se tiene en claro las diversas capacidades del personal y la mejor manera de explotarlas?
15. Por favor hablemos de la competencia.
16. ¿Considera adecuada la aplicación e un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión?

Anexo N°6

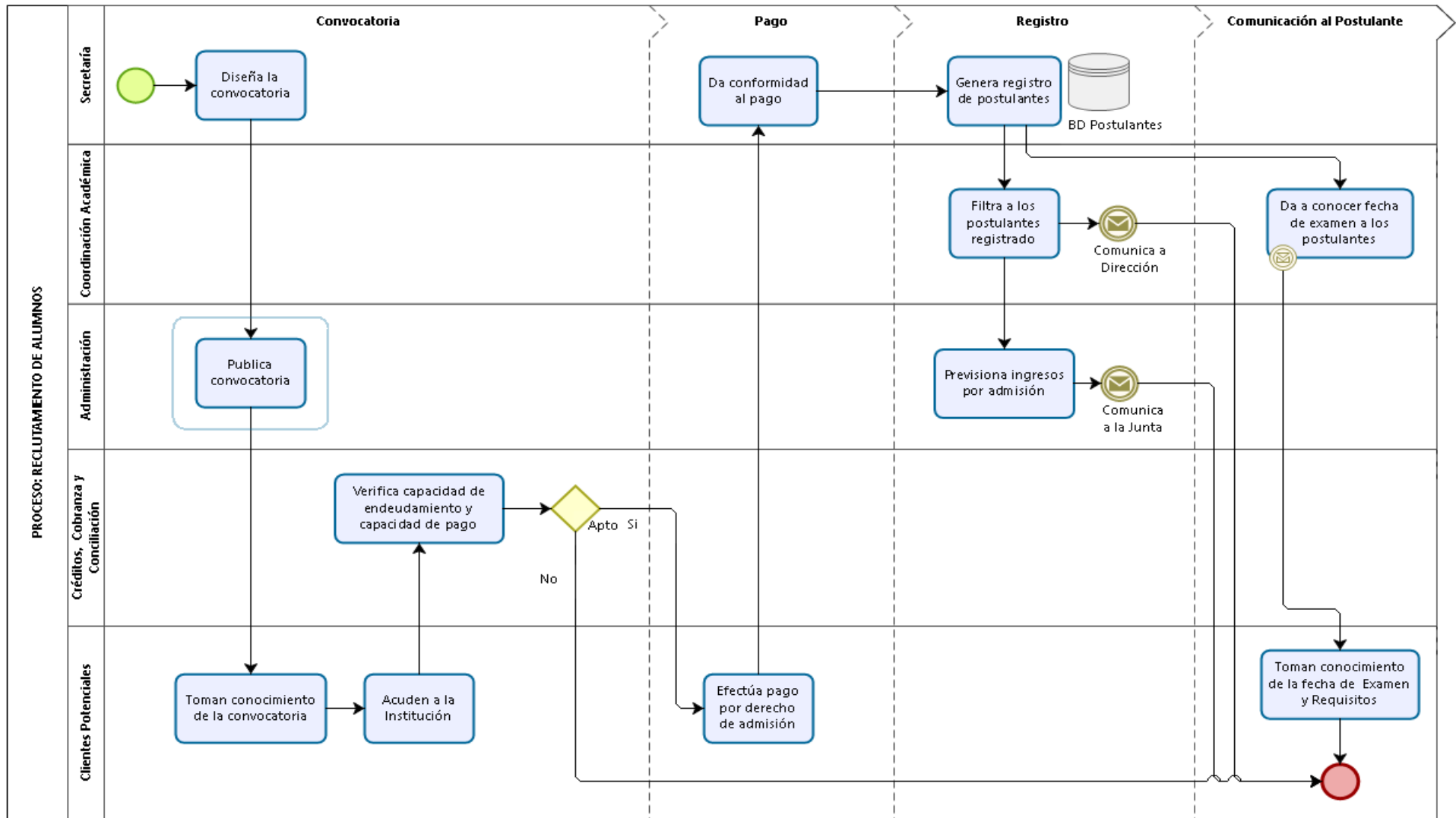
PROCESO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD



Elaboración: Propia

Anexo N°7

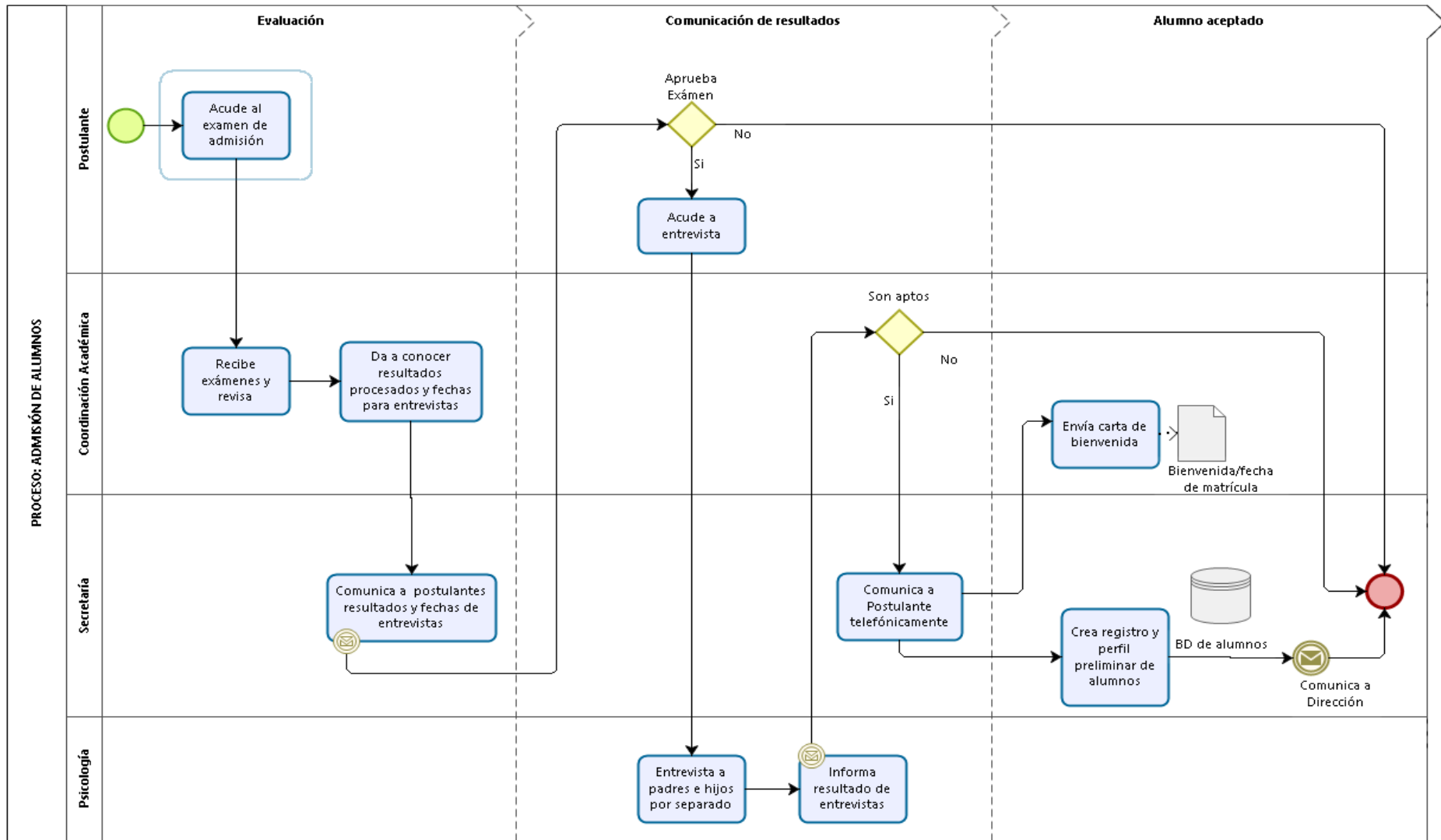
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ALUMNOS



Elaboración: Propia

Anexo N°8

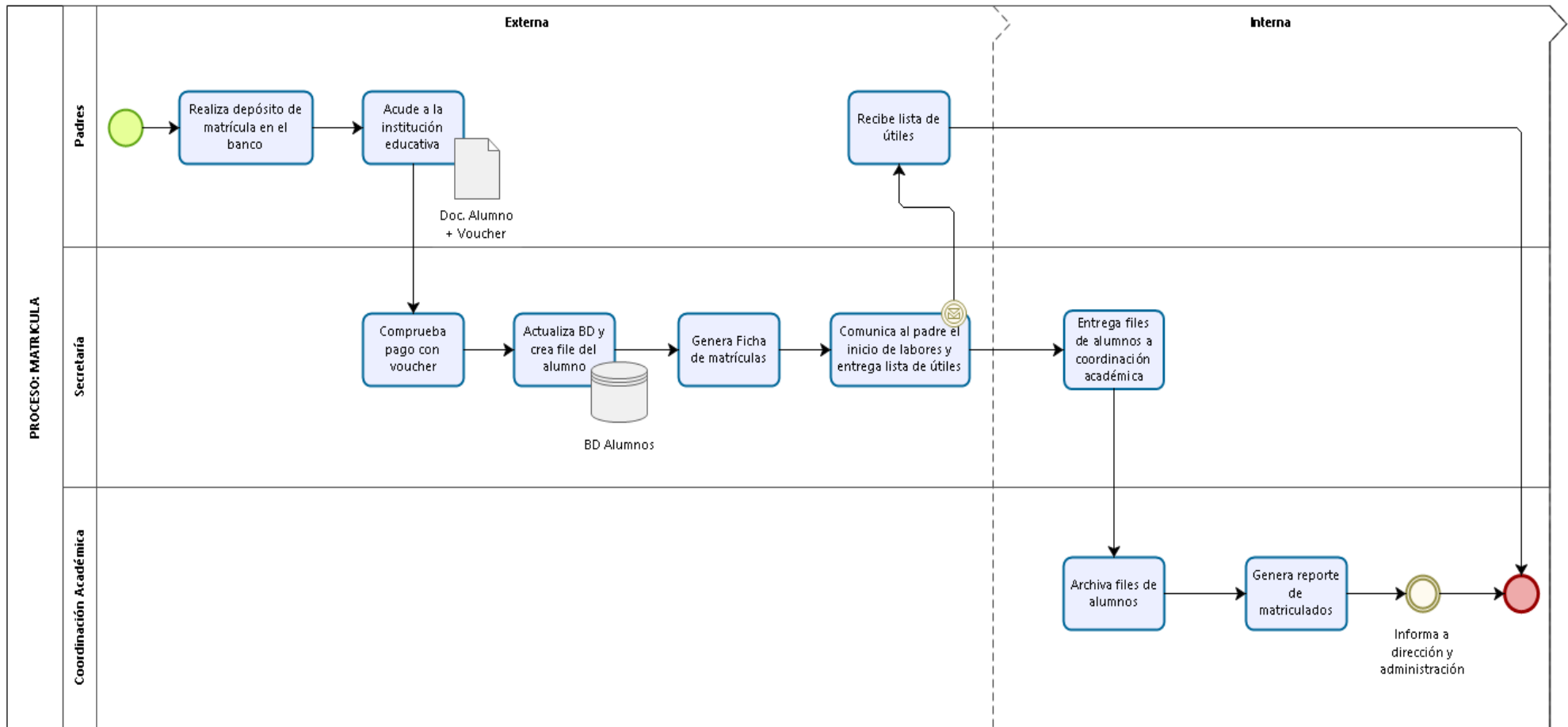
PROCESO DE ADMISIÓN



Elaboración: Propia

Anexo N°9

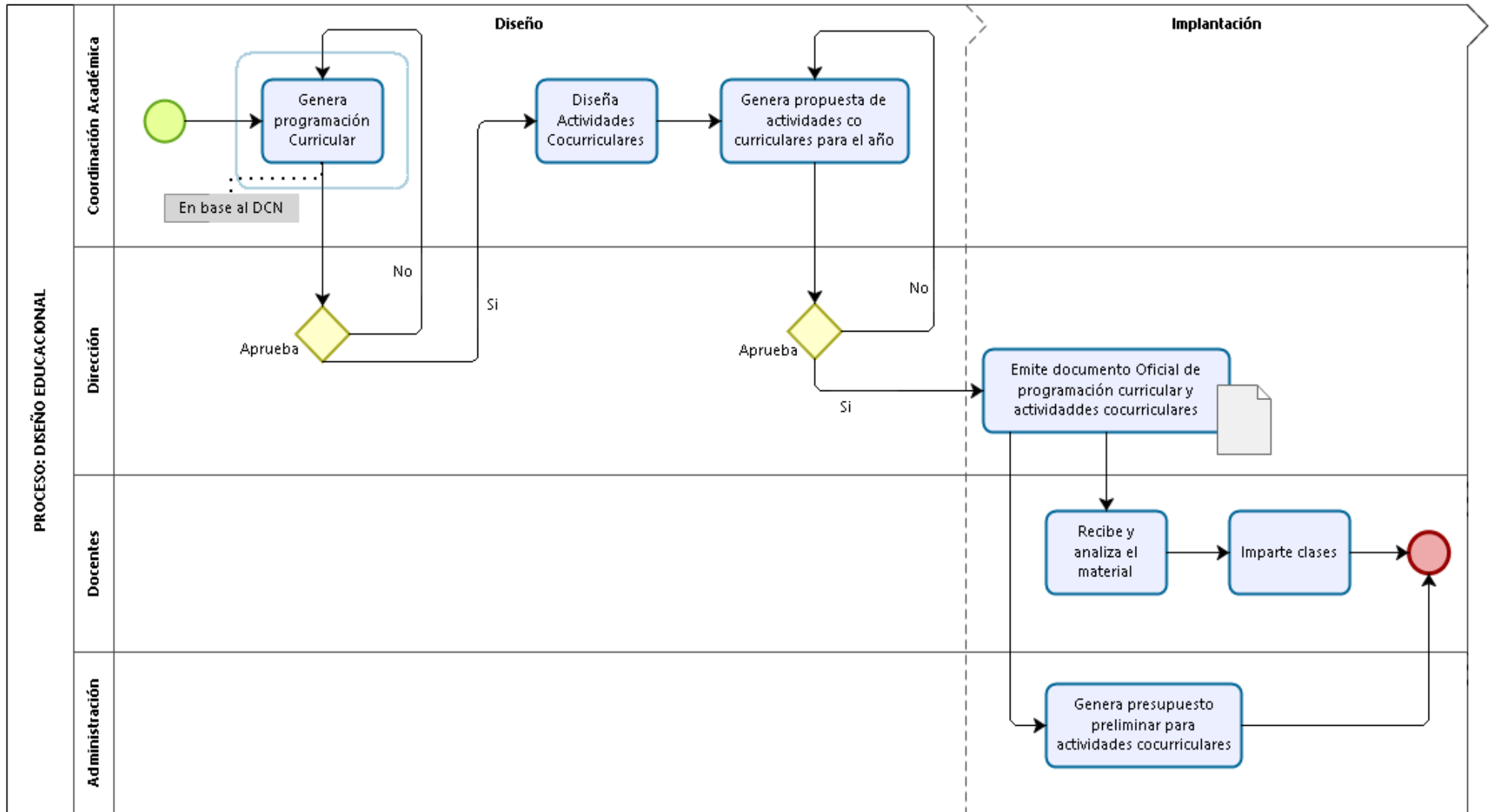
PROCESO DE MATRÍCULA



Elaboración: Propia

Anexo N°10

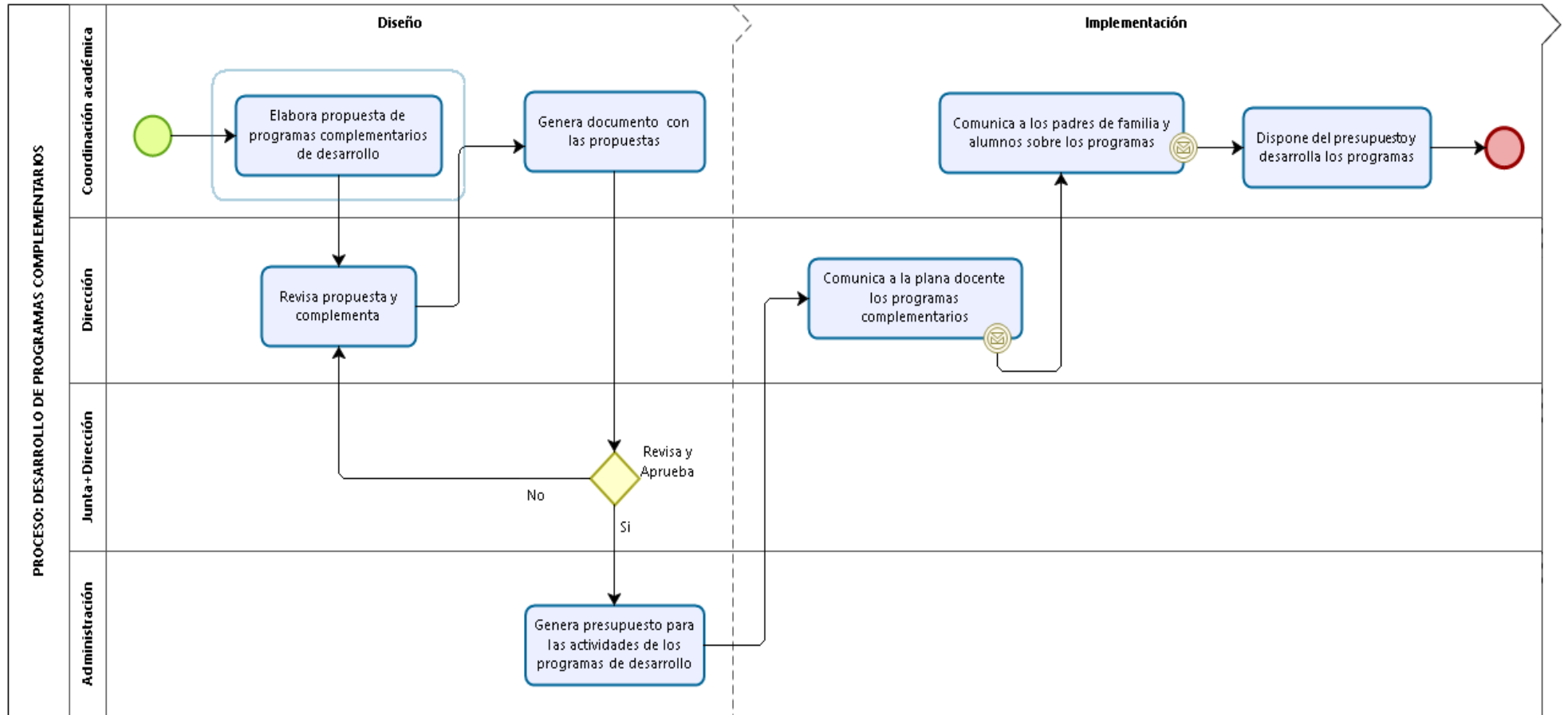
PROCESO DE DISEÑO EDUCACIONAL



Elaboración: Propia

Anexo N°11

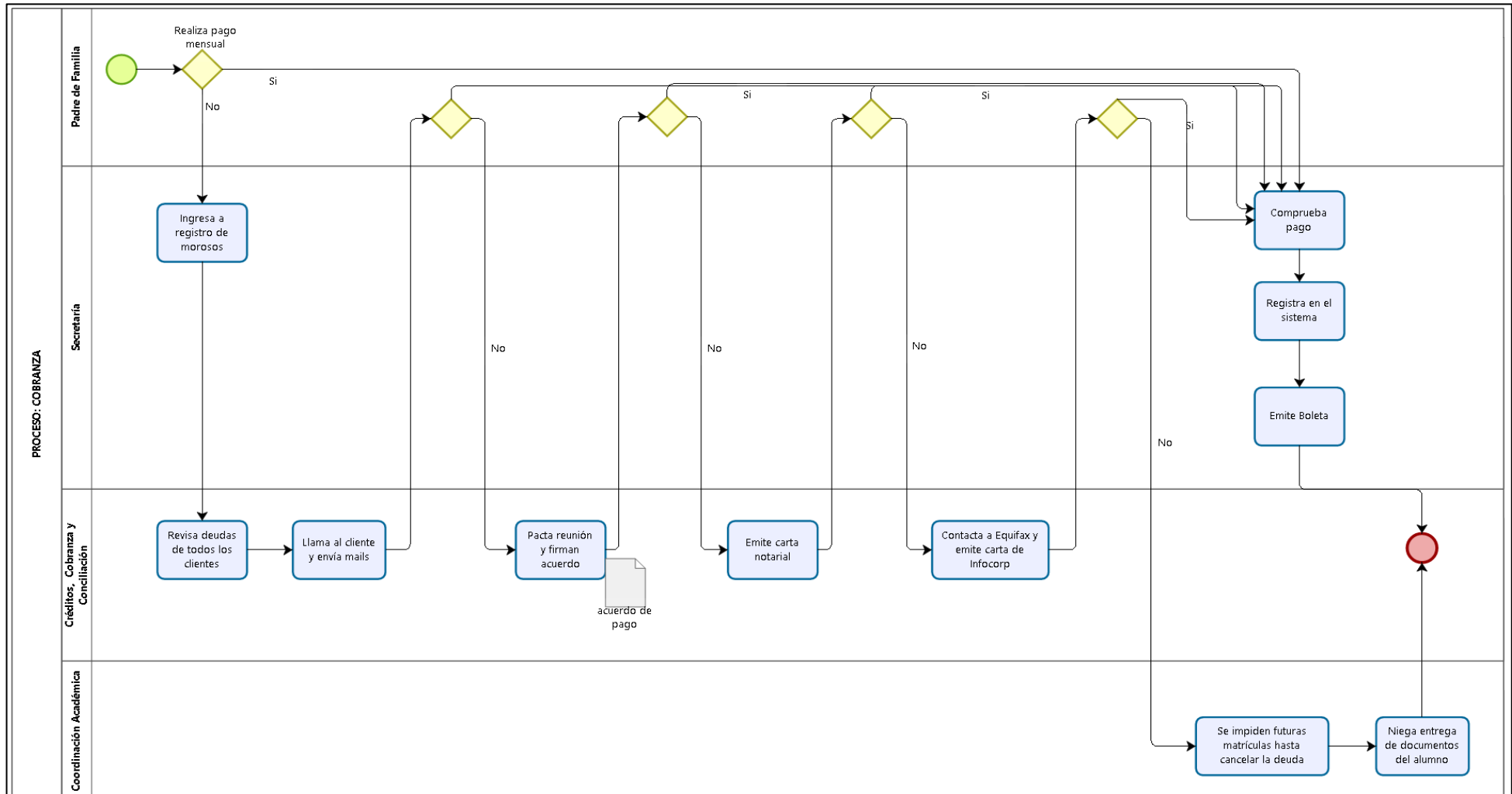
PROCESO DE DESARROLLO DE PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS



Elaboración: Propia

Anexo N°12

PROCESO DE COBRANZA



Elaboración: Propia

Anexo N°13

BALANCED SCORECARD DESIGNER

Objetivos de negocio | KPI | Mapa estratégico | Panel de control | Analisis | Informe | Guardar | Herramientas

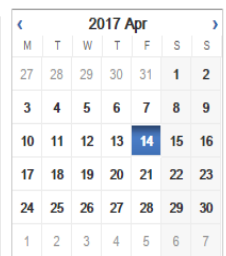
← 2017-04-14 → + Agregar... ↑ ↓ Eliminar

Nombre	Acción	Desempeño	Progreso	Valor	Referencia	Objetivo
- Cuadro de Mando Integral		59.88%	59.26%			
- Finanzas Actualizar mensualmente en el día 1		51.05%	47.15%	96.55	48	52
KPI 1 Actualizar mensualmente en el día 1		4.5%	-11.18%	95.5	87	11
KPI 2 Actualizar semanalmente en SATURDAY		97.6%	105.48%	97.6	9	93
- Clientes Actualizar mensualmente en el día 1		62.81%	58.94%	61.075	22.75	84.875
KPI 3 - la iniciativa está adjunta Actualizar mensualmente en el día 1		37.6%	33.24%	37.6	13	87
KPI 4 Actualizar mensualmente en el día 30		66.2%	68.41%	66.2	6	94
- Calidad de servicio al cliente (ejemplo de pesos) Actualizar mensualmente en el día 1		67.42%	67.42%	60.5	12	68.5
Tasa de resolución en la primera llamada Actualizar mensualmente en el día 1		77.78%	77.78%	70	0	90
Tiempo medio de respuesta Actualizar mensualmente en el día 1		36.36%	36.36%	32	48	4
NPS (Puntuación Promotora Neta) Actualizar mensualmente en el día 1		80%	66.67%	80	60	90
- Procesos Internos Actualizar mensualmente en el día 1		69.7%	73.72%	61.6	28.667	57.667
KPI 5 - actualizar semanalmente Actualizar semanalmente en SATURDAY		61.6%	66.15%	61.6	10	88
KPI 6 - menos valor es mayor rendimiento Actualizar mensualmente en el día 1		47.5%	55%	31.5	70	0
KPI 7 - Indicador binario Actualizar mensualmente en el día 1		100%	100%	91.7	6	85
- Aprendizaje y Crecimiento Actualizar mensualmente en el día 1		55.95%	57.22%	55.95	11.5	88.5
KPI 8 - KPI principal Actualizar trimestralmente en el día 30		27.9%	18.29%	27.9	14	90
KPI 9 - KPI retardado Actualizar trimestralmente en el día 30		84%	96.15%	84	9	87

Nombre: Cuadro de Mando Integral

Descripción: Este es un cuadro de mando de demostración para BSC Designer Online. U

Desempeño: Promedio ponderado



Sincronizar la agrupación con el calendario

Aplicaciones x Cuadro de Mando Integr x

Es seguro | https://es.webbsc.com/s/demo-proyecto-de-cuadro-de-mando-integral#

Objetivos de negocio KPI Mapa estratégico Panel de control Analisis Informe Guardar Herramientas

2013-01-05 + Agregar... Editor de valores

Nombre	Acción	Desempeño	Progreso	Valor	Referencia	Objetivo
- Cuadro de Mando Integral		51.6%	50.65%			
- Finanzas Actualizar mensualmente en el día 1		81.2%	86.9%	34.033	51	43
- KPI 1 Actualizar mensualmente en el día 1		90.23%	101.62%	9.766	87	11
- Eficiencia en Costos Actualizarse anualmente en el día 5		72.17%	72.17%	58.3	15	75
- Clientes Actualizar mensualmente en el día 1		61.53%	57.21%	59.799	22.75	84.875
- KPI 3 – la iniciativa está adjunta Actualizar mensualmente en el día 1		32.49%	26.34%	32.495	13	87
- KPI 4 Actualizarse anualmente en el día 30		66.2%	68.41%	66.2	6	94
-		67.42%	67.42%	60.5	12	68.5

← 2013 →

2008	2009	2010
2011	2012	2013
2014	2015	2016
2017	2018	2019

Agrupar por
Año Promedio

Tacómetro

Eficiencia en Costos
Valor, %, 2013

27 39 51 69 75 15 58.3%

Sincronizar la agrupación con calendario

Nombre: Eficiencia en Costos

Valor: 58.3

Descripción: 1-(\$ Incremento en Costos / \$ Incremento en Ingres)

Referencia: 15

Objetivo: 75

Weight, %: 1

Min: 15

Max: 75

Optimización: Maximizar Valor linealmente

Medida: %

Indicador de datos en bruto

Modo simple

Encontrar en...

Aplicaciones x Cuadro de Mando Integr x

Es seguro | https://es.webbsc.com/s/demo-proyecto-de-cuadro-de-mando-integral#

Objetivos de negocio

2013-01-05

Nombre

- Cuadro de Mando Integr
- Finanzas Actualizar m
- KPI 1 Actualizar m
- Eficiencia en Costos
- Cientes Actualizar me
- KPI 3 – la iniciativa e
- KPI 4 Actualizarme

Nombre

Eficiencia en Costos

Descripción

1-(\$ Incremento en Costos / \$

Weight, %

1

Min 15

Max 75

Indicador de datos en bruto

Modo simple

Encontrar en...

Editor de valores

Peso 1

Referencia 0

Objetivo 75

Herencia de valores Usar sólo valores introducidos

Agrupar por Predeterminado en el documento (Promedio)

Fecha	Min	Referencia	Valor	Objetivo	Max	
2013-01-05	15		58.3	75		Eliminar
2014-01-05	15		49	60		Eliminar
2015-01-05	15		48.6	60		Eliminar
2016-01-05	15		62	75		Eliminar
2017-01-05	15		71	80		Eliminar

Avanzado

Agregar nueva fecha

OK

Cerrar

2013

2008	2009	2010
2011	2012	2013
2014	2015	2016
2017	2018	2019

Agrupar por

Año Promedio

Tacómetro

Eficiencia en Costos

Valor, %, 2013

15 27 39 51 69 75

58.3%

Sincronizar la agrupación con el

Aplicaciones x Cuadro de Mando Integr...

Es seguro | https://es.webbsc.com/s/demo-proyecto-de-cuadro-de-mando-integral#

Objetivos de negocio | KPI | Mapa estratégico | Panel de control | Analisis | Informe | Guardar | Herramientas

2013-01-05 | + Agregar... | Editor de valores

Nombre	Acción	Desempeño	Progreso	Valor
- Cuadro de Mando Integral		51.6%	50.65%	
- Finanzas Actualizar mensualmente en el día 1		81.2%	86.9%	34.033
KPI 1 Actualizar mensualmente en el día 1		90.23%	101.62%	9.74
Eficiencia en Costos Actualizarse anualmente en el día 5		72.17%	72.17%	58.3
- Clientes Actualizar mensualmente en el día 1		61.53%	57.21%	59.799
KPI 3 - la iniciativa está adjunta Actualizar mensualmente en el día 1		32.49%	26.34%	13 87 32.495
KPI 4 Actualizarse anualmente en el día 30		66.2%	68.41%	66.2 6 94
		67.42%	67.42%	60.5 12 68.5

Herramientas dropdown menu:

- Ajustes de semáforo
- Intervalo de actualización KPI
- Icono de artículo
- Vincular el artículo al mapa
- Importar valores al indicador
- Exportar valores de indicador
- Habilitar serie
- Herencia de valores

Nombre: Eficiencia en Costos | Valor: 58.3 | Optimización: Maximizar Valor linealmente

Descripción: 1-(\$ Incremento en Costos / \$ Incremento en Ingresos) | Referencia: 15 | Objetivo: 75

Weight, %: 1 | Min: 15 | Max: 75

Medida: %

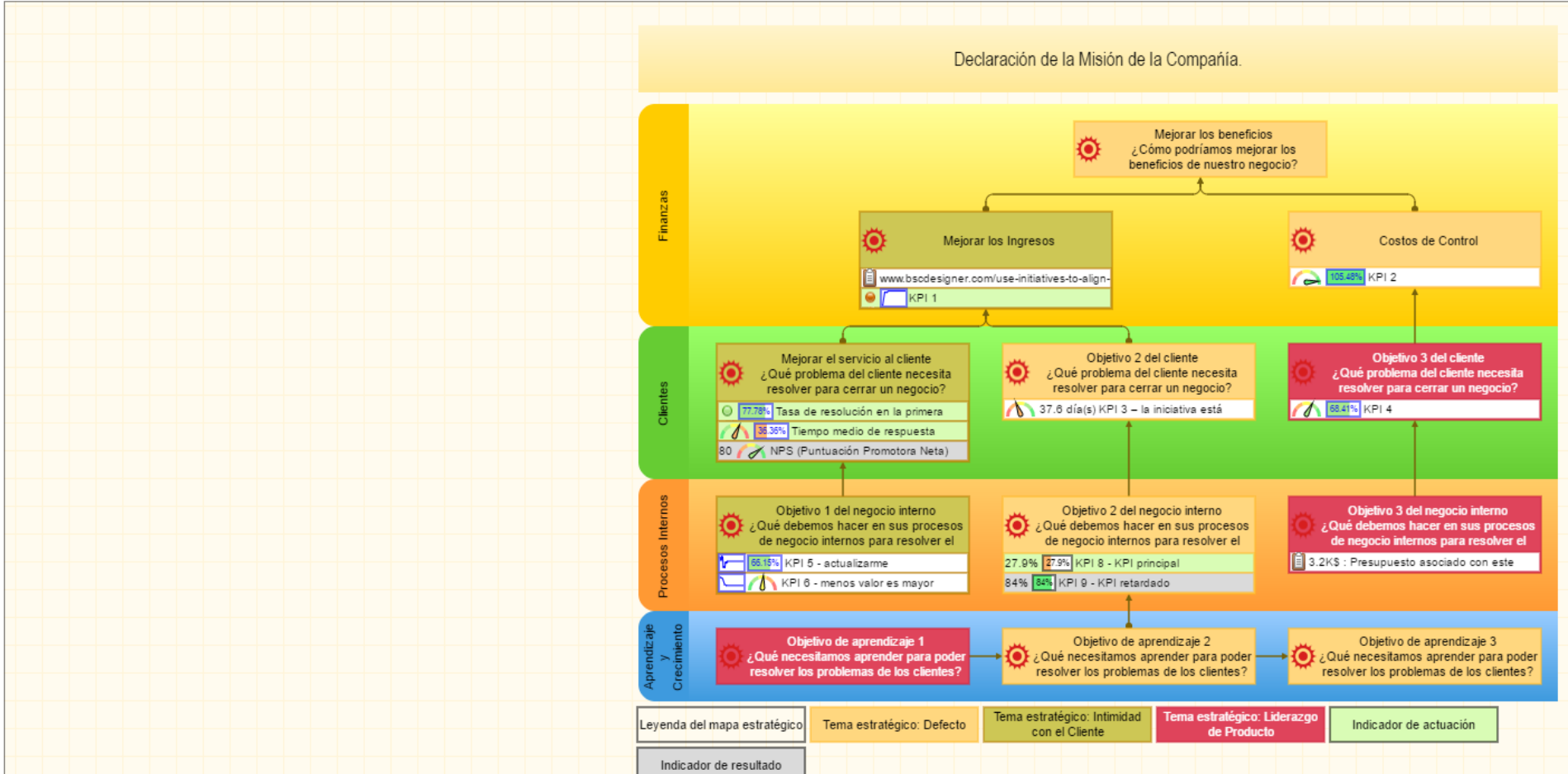
Indicador de datos en bruto | Modo simple

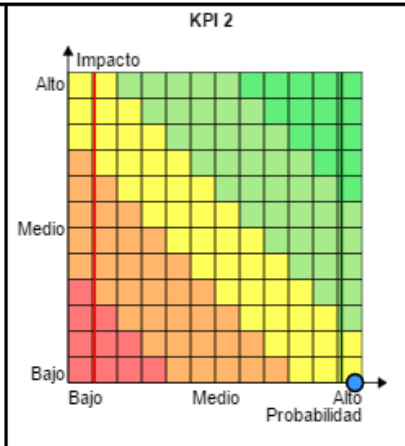
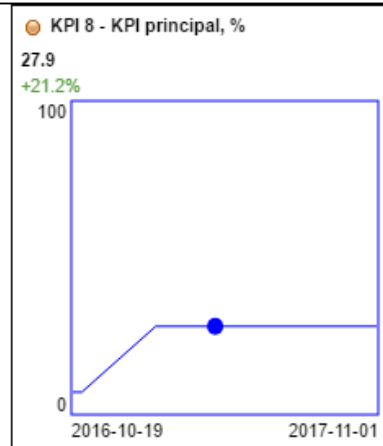
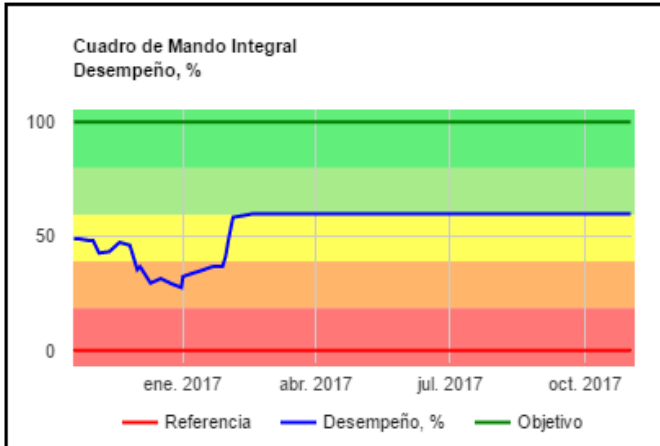
Encontrar en...

Tacómetro: Eficiencia en Costos, Valor, %, 2013

Sincronizar la agrupación con calendario

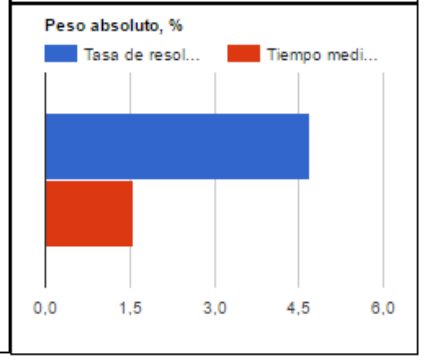
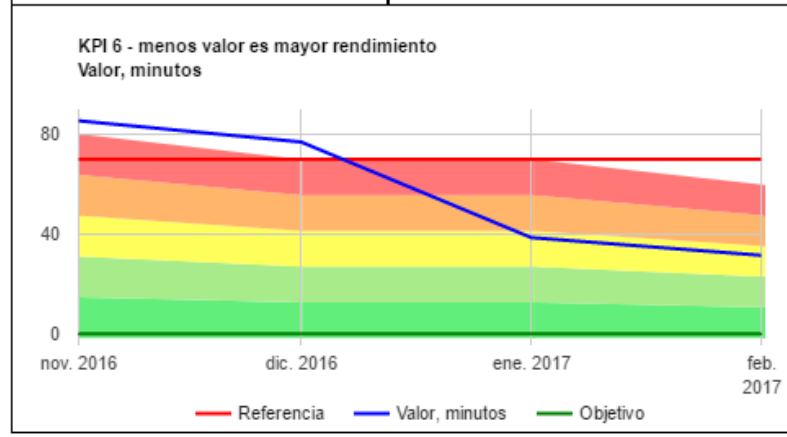
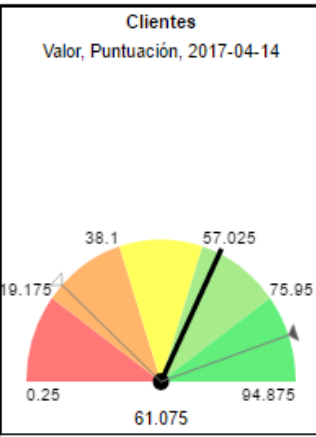
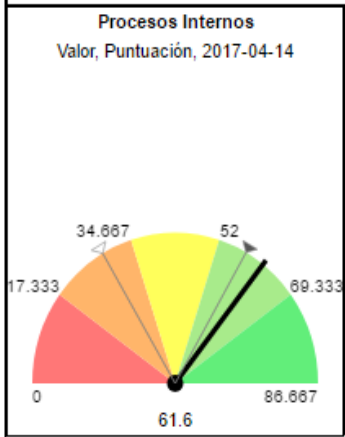
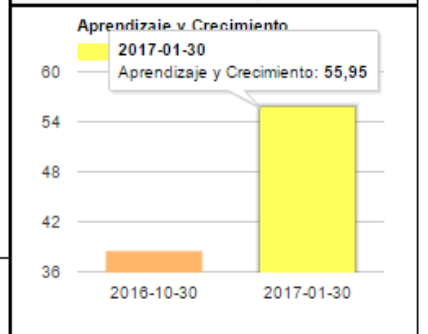
https://es.webbsc.com/s/demo-proyecto-de-cuadro-de-mando-integral#





KPI 8 - KPI principal

Fecha	Valor
30 oct. 2016	6.7
30 ene. 2017	27.9



[Balanced Scorecard (Softpedia.bsc)-Readonly] - BSC Designer PRO - 30 trial days left

File Edit View **KPIs** Strategy map Tools Reports Charts Help

Manage : Toolbars Language Visible columns

- File
- Indicators
- Edit
- Date
- Map
- Move
- Business goals
- Panel "Series"
- Panel "Last initiative"

Name	Progress	Value	Value (...)	Baseline	Target	Measure	...	6/1/2015 (...)	6/1/...	6/1/2015 (P...
Balanced Scorecard	40.75 %			9.13	90	%				40.75 %
Financial Perspective	44.85 %			10.5	91.5	%	1			44.85 %
KPI 1	92.50 %	87		13	93	Score	1	87	93	92.50 %
KPI 2	-2.80 %	5.7		8	90	Score	1	5.7	90	-2.80 %
Customer Perspective	43.02 %			6.5	88	%	1			43.02 %
KPI 3	0.25 %	8.2		8	88	Score	1	8.2	88	0.25 %
KPI 4	85.78 %	76.2		5	88	Score	1	76.2	88	85.78 %
Internal Process Perspec...	52.55 %			8	89.5	%	1			52.55 %
KPI 5	62.90 %	62.9		7	90	Score	1	62.9	90	67.35 %
KPI 6	39.20 %	39.2		9	89	Score	1	39.2	89	37.75 %
Learning & Growth Persp...	30.05 %			11.5	91	%	1			22.59 %
KPI 7	22.80 %	22.8		14	88	Score	1	22.8	88	11.89 %
KPI 8	37.30 %	37.3		9	94	Score	1	37.3	94	33.29 %

June 2015

22	31	1	2	3	4	5	6
23	7	8	9	10	11	12	13
24	14	15	16	17	18	19	20
25	21	22	23	24	25	26	27
26	28	29	30	1	2	3	4
27	5	6	7	8	9	10	11

Radar Weight Gauge Risk KPI overview Optimization Bar Pie

KPI 4 Performance, % 6/1/2015

Group by : day (average)

Name: KPI 4 Simple Mode Value: 76.2 Measure: Score Weight: 1

Description: Add more important KPIs to your strategy map

Baseline: 5 Target: 88 Min: 0 Max: 100

Optimization: Maximize Value Linearly

Performance: 76.20% Progress: 85.78% Last update: 6/12/2015

Last initiative : 12/24/2013 12:40:29 PM www.bscdesigner.com/managing-your-key-performance-indicators.htm (URL)

Business goals KPI Strategy map Dashboard Analysis Alerts

4 containers, 8 indicators, 5 business groups, 11 business goals, 6 initiatives EN