

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO,
APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, EN EL CENTRO EDUCATIVO “ALBERTO MUÑOZ
VERNAZA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

EDISON STALIN ESPINOSA ONTANEDA

big_stan7@hotmail.com

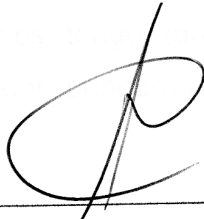
DIRECTOR: ING. RICARDO MONAR, M.B.A. Prof.

ricardomonar@epn.edu.ec

2012

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edison Stalin Espinosa Ontaneda, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a vertical line and a horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

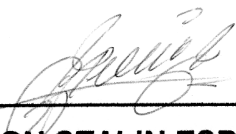
Ing. Ricardo Monar, M.B.A. Prof.

DIRECTOR

DECLARACIÓN

Yo Edison Stalin Espinosa Ontaneda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



EDISON STALIN ESPINOSA ONTANEDA



**ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA EMPRESARIAL**

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el señor **EDISON STALIN ESPINOSA ONTANEDA**.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha **mayo 16 de 2012**

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
Ing. Ricardo Monar	Director	
Ing. Antonio Troya	Miembro	
Mat. Gustavo Herrera	Miembro	

Ing. Giovanni D'Ambrosio V.
DECANO

/ch.g.e.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar y más importante quiero agradecer a Dios por haberme guiado y regalado el don precioso de la vida con la cual me permite plantearme y conseguir nuevas metas.

Con mucho cariño a mis padres José y Mercedes, quiénes han sido ejemplo de vida, trabajo y perseverancia y a quienes tengo tanto que agradecer y recompensar, gracias de todo corazón por brindarme su amor, aliento y compañía en todo momento.

A mi hermanita Mishell a quién tanto quiero y que siempre ha estado conmigo en buenas y malas y ha sabido animarme y reprenderme cuando así lo he necesitado.

A mi familia en general que han sido mi soporte y aliento en momentos de dificultad, gracias por apoyarme sin condiciones.

A mis profesores a quienes debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; a la Escuela Politécnica Nacional que es la institución a la que tanto tengo que agradecer y que hoy me permite culminar una meta más en mi vida académica.

Un profundo agradecimiento a mi tutor Ing. Ricardo Monar, que ha sabido brindarme su tiempo y paciencia para la consecución del presente trabajo.

A los señores del Tribunal.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este Proyecto de Tesis en primer lugar a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida y por el regalo tan grande de mi familia.

A mis papitos José y Mercedes que siempre han estado conmigo brindándome amor y apoyo incondicional, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación; quienes siempre han creído en mí, depositando su entera confianza en proyectos y retos que se me han presentado sin dudar ni un solo momento en mi capacidad e inteligencia; cualquier esfuerzo es poco para recompensar todo el amor, cariño, entrega y sacrificio que han hecho por mí. Sin duda Dios no me pudo regalar mejores padres que ustedes. Los amo con mi vida.

A mi hermanita Mishell a la que tanto amo y de quién espero algún día ser ejemplo de superación y éxito.

A mi abuelita Clementina Ruiz a quién quiero como a una segunda madre y quien tano amor me ha demostrado y a mis abuelitos que están en la gracia de Dios quienes sé siempre han velado por mí.

De todo corazón a mis tíos César y Jaqueline.

A los Looser's, a quienes espero tener como amigos toda la vida.

Stalin Espinosa Ontaneda.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS	I
LISTADO DE TABLAS	III
LISTADO DE ANEXOS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VIII
PRESENTACIÓN	X
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO “ALBERTO MUÑOZ VERNAZA”	2
1.1.1 HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO.	2
1.1.2 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS	3
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
1.1.4 INGRESOS	5
1.1.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO	6
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS	9
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 INTRODUCCIÓN	10
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11

2.2.1	DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN-----	11
2.2.2	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. -----	12
2.2.3	DEFINICIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. -----	13
2.2.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-----	17
2.2.4.1	Misión -----	18
2.2.4.2	Visión-----	23
2.2.4.3	Objetivos Estratégicos.-----	25
2.2.5	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA. -----	26
2.2.5.1	Análisis Del Ambiente Externo-----	26
2.2.5.2	Análisis Del Ambiente Interno.-----	37
2.2.5.3	Análisis Ambiental: Las Matrices De Evaluación. -----	39
2.2.6	TIPOS DE ESTRATEGIAS.-----	45
2.2.6.1	Estrategias De Integración-----	46
2.2.6.2	Estrategias Intensivas -----	46
2.2.6.3	Estrategias de Diversificación.-----	47
2.2.6.4	Estrategias Defensivas. -----	47
2.2.6.5	Estrategias Genéricas de PORTER.-----	48
2.2.7	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA -----	48
2.2.7.1	Etapas de Aportación de Información.-----	49
2.2.7.2	Etapas de Ajuste.-----	49
2.2.7.3	Etapas de Decisión. -----	55
2.3	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) -----	58
2.3.1	EL MAPA ESTRATÉGICO -----	60
2.3.1.1	La Perspectiva Financiera. -----	62
2.3.1.2	Perspectiva Del Cliente. -----	63
2.3.1.3	Perspectiva Del Proceso Interno. -----	64
2.3.1.4	Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento. -----	64
2.3.2	PROCESO DE CREACIÓN DEL CMI. -----	67
2.3.2.1	Definir El Sector, Describir Su Desarrollo Y El Papel De La Empresa -----	67
2.3.2.2	Establecer/Confirmar La Visión De La Empresa -----	67
2.3.2.3	Establecer Las Perspectivas -----	67
2.3.2.4	Desglosar la visión según cada una de las Perspectivas y Formular Metas Estrategicas Generales -----	68
2.3.2.5	Identificar Los Factores Criticos Para Tener Exito -----	68
2.3.2.6	Desarrollar Indicadores, Identificar Causas Y Efectos -----	69
2.3.2.7	Establecer El Cuadro De Mando Al Mas Alto Nivel -----	69
2.3.2.8	Desglose Del Cuadro De Mando E Indicadores Por Unidad Organizativa-----	69
2.3.2.9	Formular Metas -----	69
2.3.2.10	Desarrollar Un Plan De Accion-----	69
2.3.2.11	Implementacion Del Cuadro De Mando Integral -----	69
2.4	ERRORES TÍPICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI. -----	70
CAPITULO 3. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----		72

3.1	INTRODUCCIÓN-----	72
3.2	ANÁLISIS AMBIENTAL -----	73
3.2.1	ANÁLISIS EXTERNO-----	73
3.2.1.1	Macroambiente-----	73
3.2.1.2	Micro Ambiente-----	87
3.2.2	AMBIENTE INTERNO -----	90
3.2.2.1	Área Funcional De Dirección General. -----	91
3.2.2.2	Área Funcional De Dirección Académico - Pedagógica -----	95
3.2.2.3	Área Funcional De Bienestar -----	95
3.2.2.4	Área Funcional Administrativa – Financiera. -----	96
3.2.3	MATRICES DE EVALUACIÓN. -----	100
3.2.3.1	Identificación De Oportunidades, Amenazas, Fortalezas Y Debilidades. -----	100
3.2.3.2	Matriz De Holmes -----	102
3.2.3.3	Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)-----	107
3.2.3.4	Matriz Del Perfil Competitivo -----	108
3.2.3.5	Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)-----	110
3.3	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. -----	111
3.3.1.1	MATRIZ FODA -----	111
3.3.1.2	LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) -----	114
3.3.1.3	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)-----	116
3.3.1.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. -----	118
3.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO-----	118
3.4.1	MISIÓN -----	118
3.4.2	VISIÓN -----	119
3.4.3	POLÍTICAS INSTITUCIONALES-----	119
3.4.4	VALORES.-----	120
3.5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.-----	121
3.6	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.-----	122
3.7	PLAN ESTRATÉGICO.-----	126
CAPITULO 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL -----		127
4.1	DISEÑO DE PERSPECTIVAS del cuadro de mando integral -----	127
4.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA-----	129
4.1.2	PERSPECTIVA de familias (clientes) -----	130
4.1.3	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO-----	131
4.1.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO -----	133
4.2	DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO. -----	134

4.3	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN. -----	136
4.3.1	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA -----	136
4.3.1.1	Indicador de utilidad -----	137
4.3.1.2	Indicador de crecimiento porcentual de clientes -----	138
4.3.2	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES. -----	139
4.3.2.1	Indicador de Satisfacción y Fidelidad de Clientes -----	139
4.3.2.2	Índice de Deserción Escolar. -----	140
4.3.3	INDICADOR DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO. -----	141
4.3.3.1	Indicador de Objetivos Cumplidos -----	141
4.3.3.2	Índice de Equipos Renovados -----	142
4.3.3.3	Indicador de número de conflictos en el ciclo escolar -----	142
4.3.4	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. -----	143
4.3.4.1	Índice de motivación en el personal -----	143
4.3.4.2	Indicador de Capacitación -----	144
4.3.4.3	Índice de Evaluación General del Alumnado. -----	144
4.3.4.4	Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica. -----	145
4.4	CORRELACIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ---- -----	145
4.5	CUADRO DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS. -----	151
4.6	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. -----	155
4.7	CRONOGRAMA DE IMPLMENTACIÓN. -----	160
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-----		162
5.1	CONCLUSIONES.-----	162
5.2	RECOMENDACIONES-----	165

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama Estructural del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.....	4
Figura 2.1 Modelo Integral de Dirección Estratégica.....	17
Figura 2.2 Misión	19
Figura 2.3 Ambiente Externo	27
Figura 2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	33
Figura 2.6 Matriz de Holmes	40
Figura 2.7 Matriz de Evaluación Externa (EFE)	41
Figura 2.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	42
Figura 2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	43
Figura 2.10 Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia.	49
Figura 2.11 Matriz FODA	50
Figura 2.12 Matriz PEYEA	52
Figura 2.13 Matriz BCG.....	54
Figura 2.14 Matriz de la Gran Estrategia.	55
Figura 2.15 La Matriz MCPE.....	57
Figura 2.16 Misión traducida a resultados buscados.....	61
Figura 2.17 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	62
Figura 2.18 Ejemplo de Mapa Estratégico.	66
Figura 2.19 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	68
Figura 3.1 Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia.	73
Figura 3.2 Inflación anual desde 2001 hasta agosto de 2010	74
Figura 3.3 Inflación Anual agosto 2009 agosto 2010.....	75
Figura 3.4 Tasa de Ocupación Plena Trimestral.....	76
Figura 3.5 Tasa de Subempleo Trimestral.....	76
Figura 3.6 Tasa de Desempleo	77
Figura 3.7 PIB Total – PIB Otros Servicios, Años 2003 a 2009.....	79
Figura 3.8 Tasa de Interés Referencial Activa	80
Figura 3.9 Tasa de interés referencial Pasiva.	81
Figura 3.10 Población Ecuatoriana por Edades.....	84

Figura 3.11 Dónde obtiene el ecuatoriano préstamos para el hogar?.....	85
Figura 3.12 Destino del préstamo para el hogar.....	85
Figura 3.13 Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” en la Matriz PEYEA.....	115
Figura 3.14 Matriz Interna y Externa	117
Figura 3.15 Planificación Estratégica 2010 – 2015 del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	126
Figura 4.1 Mapa Estratégico.....	135

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1 Número de alumnos en los últimos 7 años.....	7
Tabla 2.1 Elementos de la Misión	21
Tabla 2.2 Matriz de elaboración de la Misión	22
Tabla 2.3 Elementos de la Visión.....	24
Tabla 2.3 Tipos de Estrategias.....	45
Tabla 2.4 Estrategias de Integración.....	46
Tabla 2.5 Estrategias Intensivas	46
Tabla 2.6 Estrategias de Diversificación	47
Tabla 2.7 Estrategias Defensivas.....	47
Tabla 2.8 Estrategias Genéricas de PORTER	48
Tabla 3.1 Inflación Anual.....	74
Tabla 3.2 PIB TOTAL de 2003 a 2009	78
Tabla 3.3 PIB Otros Servicios de 2003 a 2009	78
Tabla 3.4 Canasta Básica.....	82
Tabla 3.5 Educación	83
Tabla 3.6 Distribución de la población ecuatoriana por regiones	83
Tabla 3.7 Ecuatorianos que obtienen préstamos para el hogar	84
Tabla 3.8 Indicadores de Liquidez.	97
Tabla 3.9 Indicadores de Apalancamiento	97
Tabla 3.10 Capital de Trabajo.	98
Tabla 3.11 Índices de Rentabilidad.	99
Tabla 3.12 Oportunidades para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	100
Tabla 3.13 Amenazas contra el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	101
Tabla 3.14 Fortalezas del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	101
Tabla 3.15 Debilidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.....	102
Tabla 3.16 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Oportunidades.....	103
Tabla 3.17 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Amenazas.....	104
Tabla 3.18 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Fortalezas.....	105
Tabla 3.19 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Debilidades.	106
Tabla 3.20 Matriz EFE	107
Tabla 3.21 Matriz del Perfil Competitivo.....	109
Tabla 3.22 Matriz EFI	110
Tabla 3.23 Matriz FODA.....	113
Tabla 4.1 Hoja de Determinación de Objetivos Estratégicos por Perspectivas del CMI...	128
Tabla 4.2 Indicador de Utilidad.....	137
Tabla 4.3 Indicador de crecimiento de clientes	138
Tabla 4.4 Índice de satisfacción y Fidelidad de Clientes.	139
Tabla 4.5 Índice de Deserción Escolar	140
Tabla 4.6 Índice de Objetivos cumplidos	141
Tabla 4.7 Índice de Equipos Renovados	142
Tabla 4.8 Índice de conflictos en el ciclo escolar.....	142
Tabla No. 4.9 Indicador de motivación en el personal.....	143
Tabla No. 4.10 Indicador de Capacitación	144

Tabla No. 4.11 Índice de Evaluación General del Alumnado	144
Tabla No. 4.12 Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica.	145
Tabla No. 4.13 Matriz de Correlación de Indicadores y Objetivos Estratégicos	147
Tabla 4.14 Cuadro de Estrategias por Perspectivas.....	151
Tabla 4.15 Cuadro de Mando Integral 2010 – 2015 Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	156

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. Copia de resoluciones de creación primaria	167
ANEXO 2. Manual de convivencia del centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza”	187
ANEXO 3. Copia de resolución de costos y autorización de pensión y matrícula	190
ANEXO 4. Datos estadísticos (matriculación alumnos)	198
ANEXO 5. Propuesta cronograma de implementación.....	199

RESUMEN

En la actualidad pequeñas y medianas empresas ya no pueden seguir operando de acuerdo a las circunstancias, toda empresa que no obre de acuerdo a una planificación y no tenga su rumbo fijo, está destinada al fracaso.

Es por esta razón que el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” ha optado por la elaboración de un Sistema de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

De esta manera se elaboró la Planificación Estratégica que permitió definir la situación actual del Centro Educativo y sobre todo ayudó a la empresa a enfocarse claramente en cuáles son los objetivos a seguir y cuál es su ambición en el futuro.

Durante el análisis ambiental efectuado con la utilización de matrices como EFI y EFE; identificando y valorando las principales fortalezas y debilidades internas, y externamente cuantificando las oportunidades y amenazas que el Sector educativo ofrece; se concluyó que el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se desenvuelve en un sector altamente competitivo siendo su mayor oportunidad el deseo de los Padres de Familia por una educación de calidad y personalizada para sus hijos.

Por otra parte en el interior del Centro Educativo, no se contaba con una planificación estratégica acorde a las necesidades y situación por la que se encuentra, siendo esta su mayor debilidad, debilidad que ha sido solucionada con la propuesta de este trabajo.

De acuerdo al estudio realizado se establecieron estrategias en su mayoría competitivas y que permitirán una exitosa penetración en el mercado, entre algunas de las estrategias planteadas se tiene: Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos, Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada a la Institución y Posicionar al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” como un

lugar de encuentro moderno y eficiente, Lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos.

Con las estrategias planteadas que pretende conseguir el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se decide utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión que ayudará en el seguimiento a los indicadores que permitirán cuantificar el cumplimiento y el avance de los objetivos estratégicos conforme a la visión empresarial elaborada en el Direccionamiento Estratégico de la Institución.

ABSTRACT

Today, small and medium companies can't operate according to the circumstances, any company that doesn't act according to plans and not have a shure course, is doomed to failure.

Its for this reason that the Education Center "Alberto Muñoz Vernaza" has chosen the development of a management system based on Balanced Scorecard.

Thus was developed the Strategic Planning, which defined the current situation of the School and especially helped the company to focus clearly on what the objectives to be achieved and what is its ambitions in the future.

During the environmental assessment carried out with the use of matrices such as EFI and EFE, identifying and assessing the strengths and weaknesses internal and external opportunities and threats quantifying the education sector offers, concluding that the Educational Center "Alberto Muñoz Vernaza" is operates in a highly competitive sector remains the biggest opportunity the desire of the Parents for Quality Education and customized for their children.

On the other hand inside the Education Center, there was no strategic planning according to the needs and situation that is, this being its greatest weakness, weakness that has been settled with the proposal of this work.

According to study strategies were established in the most competitive and allow us to a successful market penetration among some of the strategies discussed are: Adapt the organizational structure to the size and needs of the School "Alberto Muñoz Vernaza" and focused on the achievement of academic and training, develop and promote the commitment, participation and motivation of people linked to the Institution and Education Center Position "Alberto Muñoz Vernaza" as a meeting place for modern and efficient, achieving academic excellence in both teaching and management in student learning.

Posed with the strategies and which seeks to achieve Education Center "Alberto Muñoz Vernaza" is decided to use the Balanced Scorecard as a management tool that will help in monitoring the indicators to measure compliance and progress of the strategic objectives under corporate vision elaborated in the Strategic Management of the institution.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto está desarrollado con la finalidad de brindar al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” un plan y sistema de gestión utilizando como base la herramienta del Cuadro de Mando Integral, con el ánimo de ofrecer una solución a la difícil situación en la que se encuentra dicho Centro Educativo en búsqueda del mejoramiento de las operaciones y el incremento de rentabilidad para su propietario.

Para conocer a fondo la situación del Centro Educativo fueron utilizadas herramientas de análisis estratégico que permitieron identificar la escasez y la necesidad de herramientas administrativas para lograr una mejor condición. Esta identificación facilitó la generación de soluciones y estrategias que vinculados a un correcto direccionamiento estratégico elaborado en conjunto con la comunidad educativa brinda una meta clara de lo que pretende conseguir el Centro Educativo y de cómo pretende conseguirlo.

Se incluye en este proyecto diferentes indicadores que ayudarán al seguimiento y consecución de objetivos mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

La implementación de este proyecto servirá para alcanzar un mejor desempeño en los procesos de la Empresa, en obtener una meta a la cuál llegar y lo más importante controlar que la planificación elaborada no quede en papeles, sino que se la haga practica en búsqueda de un futuro prospero para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” y la comunidad educativa que lo rodea.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la influencia de la educación en el desarrollo económico de las naciones y en la calidad de vida de sus habitantes es un hecho reconocido en todos los países del mundo.

Se cree entonces, que la educación ha recuperado parcialmente el lugar importante que le corresponde porque, aparte de preocupar a un sector de la sociedad, ha dejado de ser un problema para transformarse en la solución a la pobreza y a la crisis económica, desafíos siglos XXI.

En este siglo, los estados consideran que la calidad del recurso humano es más importante que sus riquezas materiales para asegurar la calidad de vida y el crecimiento económico de sus pueblos, en tal virtud, se comienza con la formación de seres creativos, democráticos, productivos y solidarios desde el nacimiento.

Ahora, que se vive en una sociedad que en todas sus manifestaciones, demanda calidad, los países más desarrollados están experimentando un proceso de auge imparable en la valoración de la calidad. Su logro se constituye en una necesidad y en un problema a la vez ya que a pesar de su importancia crítica, permanece aún sin resolver en muchos lugares.

La educación inicial y básica es un problema que se plantea, lógicamente, en todos los países, incluidos los industrializados.

Desde estos niveles de la educación, los contenidos tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría de conocer y, por lo tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

Dicho de otro modo, la educación es también una experiencia social, en la que el niño va conociéndose, enriqueciendo sus relaciones con los demás, adquiriendo las bases de los conocimientos teóricos y prácticos.

La Educación es un proceso de socialización y endoculturación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades,

destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

En muchos países occidentales la educación escolar o reglada es gratuita para todos los estudiantes. Sin embargo, debido a la escasez de escuelas públicas, también existen muchas escuelas privadas y parroquiales.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte.

Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO “ALBERTO MUÑOZ VERNAZA”

1.1.1 HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO.

El centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es una institución laica Particular Mixta, la cuál fue fundada el 25 de junio de 1985 por la Dra. Mercedes Ontaneda, Psicóloga educativa y Bachiller en ciencias de la Educación con la finalidad de brindar una educación que garantice un aprendizaje efectivo por parte de los alumnos por intermedio de maestros capaces de entender las diferencias individuales, con una buena formación pedagógica.

El Centro Educativo inició bajo aprobación de la Lic. Isabel Onofre supervisora provincial en 1985 con pre-primaria en el sector del Inca, calle las Congonas; en donde se arrendaba una casa con amplios patios.

El 2 de julio de 1986 se obtiene la autorización para el 1er grado, anexando así el nivel primario; para el 5 de septiembre de 1991 gracias a la inspección favorable de la Sra. Supervisora Teresa Pozo de Miñaca el Centro Educativo ya obtiene la autorización para brindar los servicios de Pre-primaria y Primaria completa.

ANEXO 1

1.1.2 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

En el año 2000, El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se traslada a su local propio ubicado en el Sector de “Amagasi del Inca”, la Institución cuenta con 540 m² totales de construcción, los cuáles se reparten en 360 m² de construcción en aulas, 70 m² destinados al área de administración, 40 m² para laboratorios, para el área de servicios y apoyo se han destinado 70 m²; aparte de el espacio destinado a construcción el Centro Educativo cuenta con 1200 m² destinado a canchas deportivas, y 450 m² en canchas con césped y otros 450 m² en espacios verdes y jardines; en total el centro educativo se encuentra ubicado en una extensión de 3000 m²

Anexo al servicio de Educación, la Institución brinda los servicios de:

- Tutoría de apoyo académico y emocional.
- Orientación familiar.
- Bar
- Transporte, servicio puerta a puerta.
- Actividades extracurriculares de acuerdo a las aptitudes de los estudiantes.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Institución Educativa se encuentra regida bajo el siguiente Organigrama Estructural detallado en la Figura 1.1

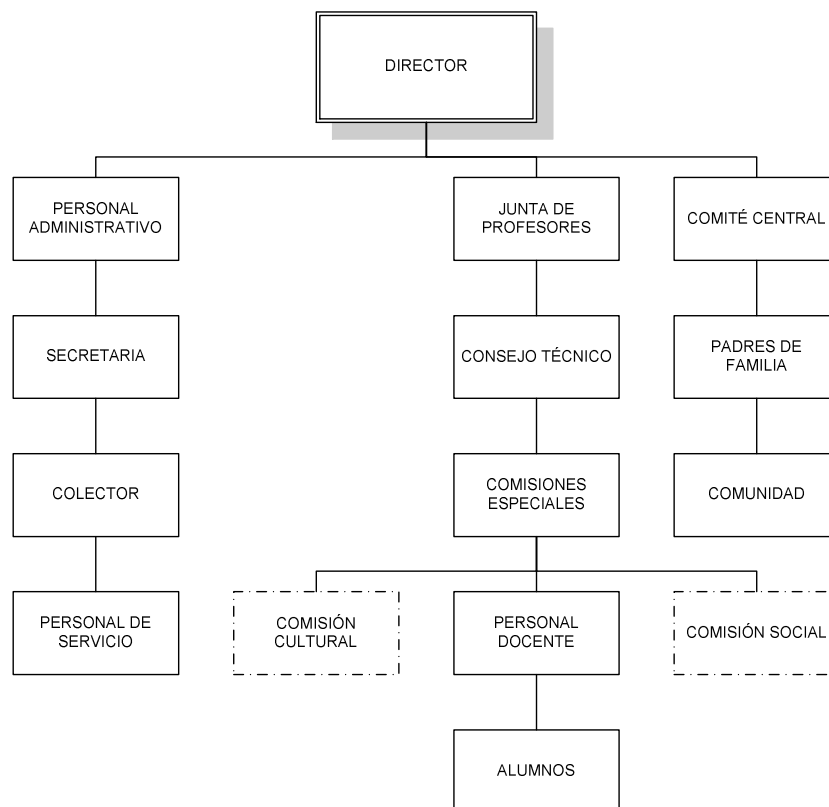


Figura 1.1 Organigrama Estructural del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

DIRECTOR.- Es la primera autoridad y el representante del establecimiento, sus deberes y atribuciones son los estipulados en la Ley de Educación Art.77

JUNTA DE PROFESORES.- Está integrada por el personal docente del establecimiento, lo preside el Director.

CONSEJO TÉCNICO.- Está Integrado por el Director quién preside, un profesor de cada ciclo, el auditorium será el mismo de la Junta de Profesores. Sus deberes y atribuciones están estipulados en la ley de Educación Art. 83

COMISIONES ESPECIALES.- Está formada por dos comisiones:

- Una comisión cultural que se encarga de los actos referentes como concursos de lectura, ortografía, fechas cívicas, etc.

- Una comisión social que se encarga de organizar los actos sociales como mañanas deportivas, festejos, etc.

PERSONAL DOCENTE.- Se encarga de planificar, evaluar el currículo correspondiente a su grado o sección. Los deberes y atribuciones de los profesores constan en la ley de Educación Art. 86

SECRETARIA.- Estará desempeñado por un profesional del ramo. Sus deberes y atribuciones constan en el Art. 28 de la ley de Educación.

COLECTOR.- Será un profesional contable de acuerdo con las disposiciones en las leyes y reglamentos pertinentes a cuyos bienes son del establecimiento.

PERSONAL DE SERVICIO.- Es el encargado de la limpieza y cuidado del establecimiento.

COMITÉ CENTRAL.- Está formado por los padres de familia quienes eligen un presidente, tesorero y tres vocales; el comité central participa con las autoridades y personal docente en función de las actividades del plantel.

Por la situación Actual del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” algunos cargos han sido fusionados.

Tal así se tiene el caso de que el Director hace funciones de Secretaría y Colecturía; y las funciones del Personal de Servicio es realizado por un profesor asignado semanalmente.

Cada parte de la comunidad educativa se encuentra normada por un Manual de convivencia del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” **Anexo 2**

1.1.4 INGRESOS

Los ingresos con los que cuenta el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” surgen únicamente de la matrícula inicial y la pensión mensual de cada uno de sus alumnos.

Según la Resolución Nro. 2338 de la Junta Reguladora del Costo de la Educación Particular emitida el 11 de Julio del 2007, el Centro Educativo “Alberto Muñoz

Vernaza” está autorizado desde el mes de septiembre de 2007 tanto en las secciones de pre-primaria y primaria a cobrar los siguientes valores **Anexo 3**:

MATRICULA	\$33,75
PENSIÓN NETA	\$45,00
PENSIÓN PRORRATEADA	\$54,00

1.1.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO EDUCATIVO

En el año lectivo 2008 -2009 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” cuenta con 9 alumnos, 5 en segundo de básica y 4 en tercero de básica, dos profesores y un director-profesor. Funcionando en horario matutino.

Aunque los valores aprobados son los expuestos anteriormente; por políticas Institucionales y de dirección los costos reales son los siguientes:

MATRICULA	\$30,00
PENSIÓN PRORRATEADA	\$45,00

Desafortunadamente, a parte de la Dirección Pedagógica, la Institución no ha contado con una Dirección netamente administrativa, lo cuál ha ido truncando poco a poco el desempeño y el crecimiento de la Escuela.

Esta afirmación es respaldada por que la ausencia de un plan estratégico acorde a las necesidades de la institución, a parte, la falta de la consecución y control de las estrategias se ve reflejada en una pendiente negativa en la estadística de la Institución **Anexo 4** .

En la Tabla 1.1 se puede observar el ritmo decreciente de la cantidad de alumnos si se revisa la estadística de la Institución desde el año 2002

Año Lectivo	No. Alumnos
2002 – 2003	74
2003 – 2004	76
2004 – 2005	48
2005 – 2006	38
2006 – 2007	24
2007 – 2008	18
2008 – 2009	9

Tabla 1.1 Número de alumnos en los últimos 7 años.
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Si se revisa el cuadro anterior, se advierte el problema en el que está la Institución. Afectando directamente en el aspecto financiero, así como en la imagen del Centro Educativo ante la sociedad aledaña quienes deberían ser sus principales clientes.

A parte la situación del Centro Educativo no permite conservar a sus maestros por la falta de recursos económicos, ya que la principal fuente de ingresos proviene de las pensiones de los alumnos matriculados.

El correcto diseño de un plan estratégico y sobre todo la consecución de las estrategias a ser formuladas, serán pilar fundamental para la reactivación de cada una de las actividades del Establecimiento, compensando así las aspiraciones de los fundadores y de cada uno de los entes que conforman el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, es decir, dueños, directivos, alumnos, padres de familia y comunidad anexa al establecimiento.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr una correcta organización, planificación, dirección y control de los procesos de la empresa, para generar y aplicar las estrategias que lleven a un crecimiento continuo al Centro Educativo, orientado a la satisfacción de sus clientes internos y externos?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera se puede determinar la situación actual de la empresa?
- ¿Cómo se lograría obtener un correcto direccionamiento estratégico de la organización?
- ¿En qué medida el desarrollo de estrategias posibilitará la consecución de los objetivos del Centro Educativo?
- ¿De qué forma se pueden vincular los objetivos estratégicos con los indicadores?
- ¿Cómo se diseñará la implementación de la propuesta planteada?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan y sistema de control estratégicos en el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, que permita marcar las directrices y medidas de acción dentro de la organización, para lograr un desarrollo continuo de la empresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación de la empresa mediante el análisis de los factores internos y externos.
- Desarrollar el plan estratégico de la empresa que dé una dirección a la organización por medio de estrategias competitivas

- Elaborar los indicadores de gestión que permitan a la gerencia medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.
- Diseñar un cuadro de mando integral que logre traducir las estrategias en acciones tendientes a generar una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales.
- Diseñar un cuadro de indicadores para evaluar los resultados operativos frente a los requerimientos estratégicos.
- Elaborar la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en las operaciones del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

1.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS

- Al diseñar un plan estratégico y llevar a cabo las estrategias planteadas, el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es más competitivo, responde mejor a su entorno y practica un modelo de gestión mucho más efectivo.
- Mediante un sistema de gestión basado en la herramienta del Cuadro de Mando Integral el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” está en la capacidad de alcanzar sus metas con mayor facilidad y fortalecer el pensamiento proactivo dentro de la organización.
- La Educación desde un punto de vista de empresa es muy lucrativa si se disponen y ejecutan las correctas herramientas administrativas, a parte de la satisfacción personal que ofrece a los socios, accionistas y dueños de la Empresa.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), existen mitos que afectan a la toma de decisiones de la persona que está a cargo de ella.

Estudios de las Pymes citan con frecuencia problemas como: La caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros.

Aún así se torna preocupante que algunos de los propietarios de estas empresas conservan sus propios mitos, el mayor de ellos, es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito y a veces incluso, piensan que es su único problema. Estudios han revelado que no es así, el problema radica principalmente en una Gestión Deficiente.

“Sólo la mitad de las empresas persiguen una estrategia de especialización que busca afianzar o expandir la presencia en el mercado de sus productos o servicios tradicionales.”¹

La conducción de una empresa debe enfocarse claramente en cuáles son los objetivos a seguir y cuál es su ambición en el futuro.

La Planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

Pero, una correcta planificación y una extensa lista de innovadoras estrategias no son suficientes para que la empresa tenga éxito si no se las pone en marcha, “Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad”²

¹ http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estragica/imp

² David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición, Pearson Prentice Hall, 2003, Pág.6

En un artículo titulado “Why CEO’s Fail” publicado por la revista Fortune se cita que “menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son ejecutadas eficazmente”, también se cita que “en la mayoría de casos estimamos el 70% del problema real no es una mala estrategia... Es una mala ejecución.”³

Son por estas razones que en el año 1992 Robert Kaplan y David Norton, difundieron al mundo una nueva metodología, la cual está encaminada a ayudar a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continua cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico, y en caso necesario permite redefinir la estrategia. “El Cuadro de Mando Integral”.

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro temas o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.”⁴

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de iniciar una Planificación Estratégica, es necesario conocer los términos que componen esta metodología, es decir, lo que es “Planificación” y “Estrategia”.

PLANIFICACIÓN + ESTRATEGIA = PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Según Ander Egg, consultor de la Organización de Estados Americanos OEA, Planificar es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones", según esta definición se puede analizar cada uno de los elementos que la componen.

³ Charan R. & Colvin, G., Why CEO's Fail, Fortune Magazine, 21 Junio 1998

⁴ http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_var_12.htm

PREVER: Implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

RACIONALMENTE: Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

ACCIÓN: Se refiere a los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

RECURSOS: Son las personas, elementos materiales, e información que utilizan los miembros de la organización.

OBJETIVOS: Son los resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

TRANSFORMACIONES: El futuro deseado en cuanto a construcción de una situación mejor.

El término de planificación también se lo puede tomar como: “El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”⁵

Con los conceptos antes citados se puede definir a un Plan como el Proceso de establecer proactivamente acciones y objetivos de acuerdo a los recursos disponibles para lograr una transformación deseada o una meta impuesta.

2.2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

“La palabra estrategia está de moda. En pocos años todas las acciones de las empresas y de los empresarios se han visto disfrazadas con el calificativo de *estratégico*: posicionamiento estratégico, planeación estratégica, inversión estratégica, etc. La empresa más pobre abunda en estrategias: estrategia de innovación, de personal, de mercadeo, de diversificación (¡estratégica!), etc.”⁶

⁵ Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. L.D. Goodstein, T. M. Nolan, J. W. Pfeiffer, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2001

⁶ Gerencia y planeación estratégica Sallenave Pag. 41 Grupo editorial Norma. 1995

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente. “Algunos dicen que <<estrategia>> es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la <<táctica>>”⁷

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro.”⁸

De esta manera se concluye a una estrategia como las diversas formas de conseguir objetivos planteados, dichas formas dependen directamente de la toma de decisiones por parte de la gerencia tomando en cuenta la cantidad de recursos y las consecuencias a largo plazo.

2.2.3 DEFINICIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es el arte y la ciencia de establecer objetivos y metas plenamente delimitadas y ordenadas en el tiempo, mediante una serie de procedimientos analíticos y de evaluación tomando en cuenta los recursos disponibles y el entorno en el cuál se desenvuelve la empresa.

De esta manera el enfoque de la empresa pasará de ser reactiva a proactiva, es decir que, permitirá a la empresa ver a futuro, pronosticar y estar preparado ante las dificultades y adelantarse a las jugadas de la competencia.

Toda empresa hoy en día sabe y necesita saber cuál es su razón de ser y que quiere en el futuro; para esto la planificación estratégica basada en un estudio minucioso de diferentes factores ayuda a tener claro primero un objetivo al cuál llegar y segundo los caminos por los cuáles se puede alcanzar este objetivo. Estos “caminos” son las estrategias, las cuales deberán ser formuladas con base al

⁷ Internet: <http://www.estrategia.com/>

⁸ Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003 pág.11

conocimiento exacto de la situación de la empresa puertas adentro y de la situación de la empresa en el sector de la industria.

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Algunas definiciones adicionales:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. “De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.”⁹

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.”¹⁰

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?

⁹ Gerencia y planeación estratégica Sallenave Pag. 42 Grupo editorial Norma. 1995

¹⁰ Internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm>

- ¿Cómo llegar a donde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Estableciendo Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo llegar a donde queremos ir? Es decir los caminos que se debe seguir.

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

Según Fred R. David, La Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

El propósito de la planificación estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia, y evaluación de la estrategia.

“El término de *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere solo a la formulación de la estrategia”¹¹

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Esta etapa es la considerada como la más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

“La evaluación de la estrategia es la etapa final. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras por que los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) La revisión de los factores externos e internos que se basan en las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.”¹²

“La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en

¹¹ Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003; Pág. 5

¹² Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003; Pág. 6

las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino.”¹³

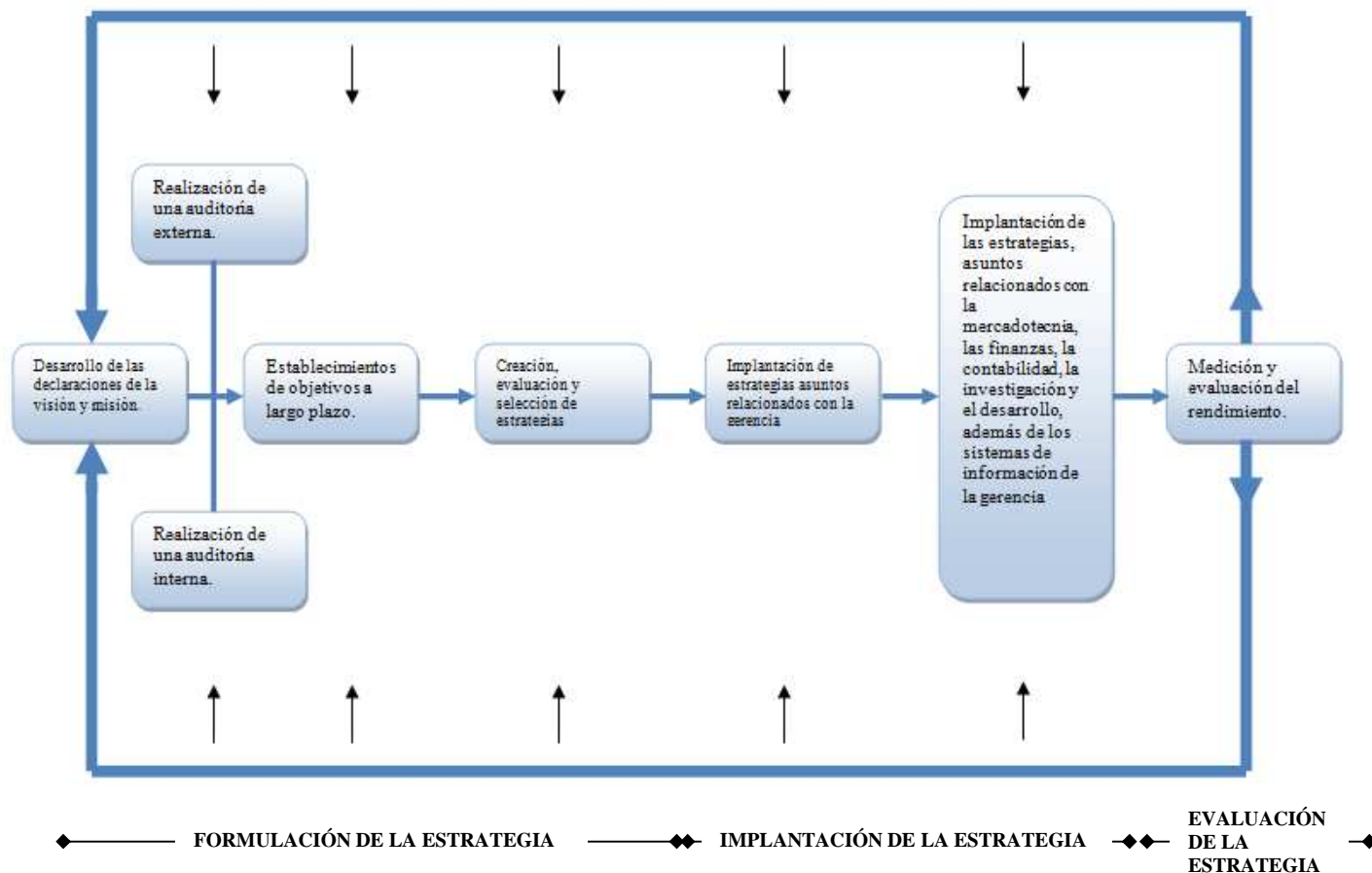


Figura 2.1 Modelo Integral de Dirección Estratégica

Fuente: Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm 3 (junio de 1988) : 40.

2.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es de vital importancia que los directivos establezcan la dirección y el rumbo hacia el que va a ir la empresa. De esta manera el direccionamiento estratégico puede especificarse en tres pilares fundamentales:

- 1. La creación de una misión y sus objetivos.** Cuál es la razón de ser de la empresa. Es la declaración que define el alcance de los negocios (productos, mercados y ubicaciones geográficas) así como las

¹³ Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003 pág. 5,6,15

competencias esenciales que determinan las capacidades de la organización.

2. La visión de la organización. Cómo se quisiera ver a la empresa en el futuro. Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas, sus aspiraciones, valores y su filosofía en los niveles más generales.

3. Los Objetivos Estratégicos. Estos deben tener una estrecha relación con la Misión y Visión definida. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

Un correcto análisis ambiental que identifique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ayuda a la alta gerencia a modificar, reafirmar o fortalecer su direccionamiento estratégico. Pero antes es necesario que los responsables de la dirección de la empresa comprendan el cómo hay que desarrollar una correcta creación de misión, visión y objetivos estratégicos.

A continuación se detallarán uno a uno los pilares antes mencionados.

2.2.4.1 MISIÓN

La misión de una organización es el enunciado claro, conciso y real del propósito e identidad de una empresa. Es expresar en palabras la razón de ser de la organización, el por qué de su existencia.

La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

“La misión constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de nuestra organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera de ella: lo que somos, a quién queremos servir y en qué forma pensamos hacerlo.”¹⁴

Pero, por qué una misión:

¹⁴ DINAMEP – 2003, División de Capacitación, Proyecto Educativo Institucional, Ministerio de Educación.

Porque:

- Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de actores sociales.
- Consolida valores más allá del tiempo y los grupos de interés.
- Afina los compromisos de la organización con acciones que responden a las demandas esenciales de las personas vinculadas en este caso a la Institución Educativa.

Para redactar de una manera comprensible y clara la misión, la empresa puede orientarse con las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos como Institución?
- ¿A quiénes intentamos servir?
- ¿En qué forma pensamos hacerlo?

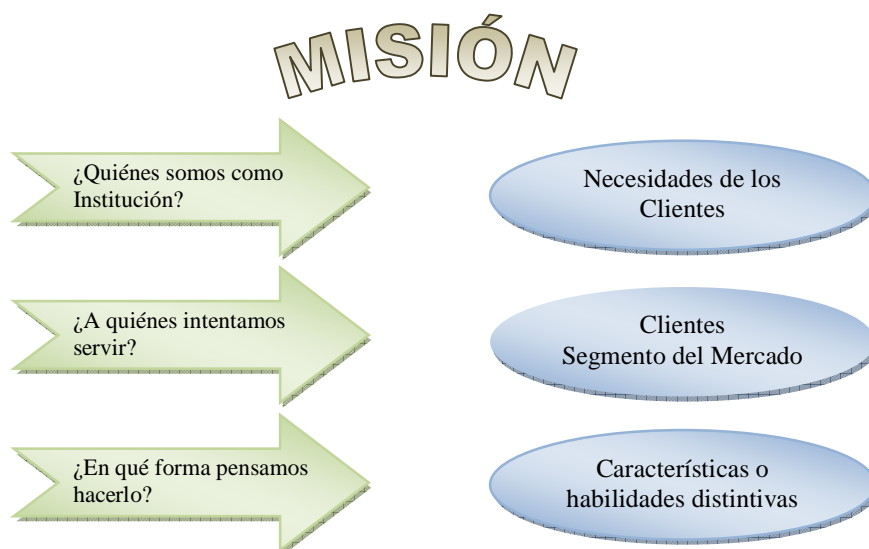


Figura 2.2 Misión
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Cabe señalar también que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización.

2.2.4.1.1 Formulación de la Misión

La declaración de la misión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planificación estratégica.

La declaración de la misión es llegar a una descripción clara del porqué de la organización, el porqué la empresa está en operación.

Para ello, debe contar con los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE LA MISIÓN

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la Empresa?
Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Mercados	¿Dónde compete la empresa?
Concepto de sí misma	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
Interés por la supervivencia con el crecimiento y la rentabilidad	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

Continúa.

Continuación

Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Interés por la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Tabla 2.1 Elementos de la Misión

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Para formular una correcta declaración de la misión se debe:

- Definir cómo es la organización y cómo quisiera ser. Esta definición tiene que ser lo bastante limitada como para excluir algunos negocios y lo bastante amplia como para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar una organización de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros para que los pueda entender bien toda la organización.

La División de Capacitación del Ministerio de Educación en su guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional, sugiere utilizar la siguiente Matriz de elaboración de la Misión.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Quiénes somos, cuál es el campo específico donde la institución educativa desarrolla su principal actividad? (Rol e identidad de la organización)
2. ¿Cuál es el propósito del trabajo de nuestra institución, proyectándonos al futuro?
3. ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestra institución y qué expectativas tienen?
4. ¿Cómo logra la institución esos propósitos, que metodología utiliza, cuál es su principal habilidad que la caracteriza y qué pone al servicio de los actores sociales, para alcanzar sus propósitos?

Tabla 2.2 Matriz de elaboración de la Misión

Fuente: Ministerio de Educación y Cultura; "El Proyecto Educativo Institucional"; Ed. Conaie; Quito 2003; Pág. 43

Dicha matriz se puede aplicar por grupos o individualmente a los siguientes sectores de la Comunidad Educativa:

Maestros y maestras.

Alumnos y alumnas.

Padres y madres de familia.

Instituciones y ONGs.

En plenaria se expone la misión consensuada en cada grupo, se la analiza y así se obtiene la misión institucional.

Se invita a una asamblea general de padres de familia, comunidad y demás actores sociales para analizar la MISIÓN elaborada, con el fin de enriquecerla con los aportes de la asamblea y aprobarla.

Si no está consensuada y claramente definida la misión, se llevarán a cabo las reuniones de reflexión y construcción de la MISIÓN que sean necesarias.

2.2.4.2 VISIÓN

La visión constituye el ideal alcanzable a largo plazo, la cual incluye metas específicas. La visión de una empresa es la respuesta a las preguntas ¿a dónde se quiere llegar?, o ¿qué se quiere llegar a ser en un horizonte de tiempo determinado?

Se debe tener en claro también que la visión es un ideal flexible, es decir que se puede ampliar a través del tiempo a medida que surgen nuevas necesidades por parte de los clientes, quienes desean más que otra cosa diversificación.

Pero, porqué una Visión:

- La institución no tiene una vida indefinida, es por eso que siempre debe ser renovada.
- La vida de la institución va cambiando conforme los cambios de la sociedad.
- Cada día se debe aspirar a ser mejores.
- Los sueños de ser mejores cada día son los que dan la perspectiva del futuro.
- La visión es esa perspectiva de mejorar en el futuro sobre la base del cumplimiento de la misión.
- La visión representa grandes fines.

La visión es el enunciado de sueños a futuro, de las aspiraciones de crecimiento, “si en la misión hablamos de la calidad, en la visión aspiramos a calidad total, es decir la excelencia”¹⁵.

Visión es ver a la empresa en el futuro. Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas, aspiraciones y valores.

2.2.4.2.1 *Formulación de la Visión.*

La formulación de Visión da respuesta a la siguiente pregunta ¿qué se quiere llegar a ser en un horizonte de tiempo determinado?, y consta con los siguientes elementos.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN

Horizonte de Tiempo	¿En qué tiempo veo a la empresa lograr sus aspiraciones?
Posicionamiento en el mercado	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Ámbito de acción	¿Dónde se desempeña la empresa?
Valores	Definen la manera en la cual gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a la empresa a alcanzar su misión. ¹⁶
Principios Organizacionales	¿Cuáles son las políticas de la empresa?
Negocio	¿A qué se dedica la empresa?

Tabla 2.3 Elementos de la Visión

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

¹⁵ Ministerio de Educación y Cultura; “El Proyecto Educativo Institucional”; Ed. Conaie; Quito 2003; Pág. 41

¹⁶ Charles, W. Hill; Gareth, R. Jones; “Administración Estratégica Un Enfoque Integrado”; Sexta Edición; Mc Graw Hill; 2005; Pág. 15

2.2.4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos constituyen los resultados que una empresa intenta lograr en un período determinado para alcanzar su misión y visión. Los objetivos son indispensables para alcanzar éxito en la empresa, estos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y servir para unificar las decisiones y hacerlas coherentes.

Estos objetivos deben:

- Ser precisos, especificar claramente lo que se quiere lograr o el cambio concreto que se desea incorporar.
- Ser medibles, es decir ser expresados en términos que permitan saber si se está logrando lo que se quiere.
- Apuntar a aspectos fundamentales de la misión y ser un aporte real para lograrla.
- Ser retadores pero realistas, es decir que se los pueda cumplir. Si un objetivo es poco realista en cuanto a los retos que se plantea, los empleados y directivos pueden darse por vencidos; y un objetivo demasiado sencillo puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.
- Establecer plazos en que se evaluará su logro y vigencia como objetivo; a pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.
- Ser importantes, en el presente caso, ser importantes para todos los sectores de la comunidad educativa y para su realidad.
- Ser focalizados en propuestas prioritarias, y pertinente a la realidad local.
- Ser generados a través de procesos participativos.

2.2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

“Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo no has de temer el resultado de cien batallas. Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder. Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”.

Sun Tzu, “El arte de la guerra”

Se trata de una exploración concreta de la situación de la empresa y de su entorno, es una especie de radiografía de la organización y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades.

Este análisis es sumamente importante debido a que actualmente nada es independiente sino que todo responde a un sistema. Es por ese motivo que para una correcta planificación estratégica todos los aspectos deben ser estudiados y considerados, tanto dentro como fuera de la empresa.

2.2.5.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El proceso del pensamiento estratégico exige a los gerentes a comprender que muchos factores del entorno en el cuál se maneja la empresa, afecta el desempeño y el rendimiento de la organización.

Casi todas las empresas se encuentran en entornos externos turbulentos, complejos y globales, circunstancias que dificultan mucho su interpretación. Por esta razón para poder identificar de manera correcta los datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, se recurre al análisis del ambiente externo.

El análisis del ambiente externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos, como negativos.

Este proceso permanente es tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe “distinguir lo que es

<<simplemente>> importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.”¹⁷

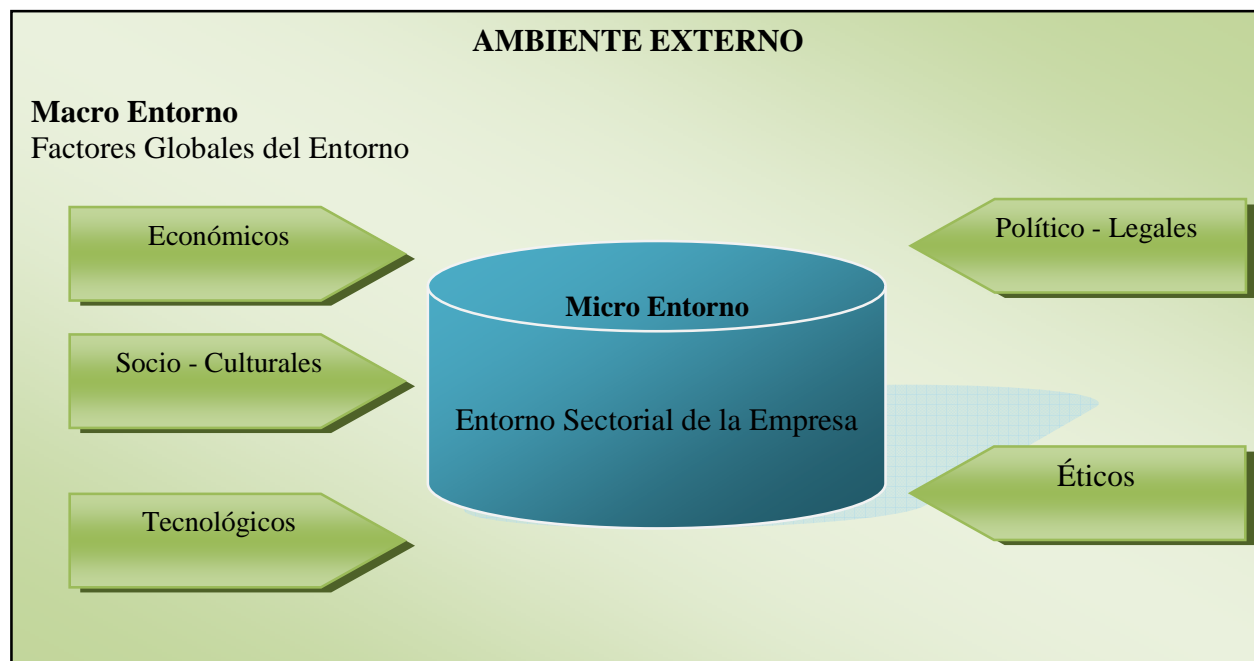


Figura 2.3 Ambiente Externo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Uno de los objetivos del análisis del ambiente externo es identificar las oportunidades y amenazas que el entorno brinda a la empresa.

Las **oportunidades** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las **amenazas** son aquellas situaciones que provienen del entorno que pueden entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su ventaja competitiva y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.5.1.1 Macro Entorno.

Es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

¹⁷ Internet: <http://sabuesoweb.wordpress.com/2007/10/01/curso-basico-de-estrategia-empresarial-en-aulafacilcom/>

“El Macro entorno está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y las empresas que ésta contiene.”¹⁸

Estas dimensiones se agrupan en cinco Factores del entorno:

- Factores Económicos.
- Factores Socio – Culturales.
- Factores Tecnológicos.
- Factores Político – Legales.
- Factores Éticos.

Factores Económicos.

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

La solidez de la economía de un país afecta a cada empresa e industria. Por ello, las empresas estudian los diversos factores económicos para así detectar posibles cambios y tendencias, y de esta manera actuar proactivamente con estrategias que respondan a la realidad económica del entorno.

Los factores económicos señalan la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad como por ejemplo:

- Renta y renta nacional: Permite valorar el volumen de compra del mercado; un mayor nivel de renta implica mayor poder de compra de la población.
- El crecimiento económico real: Es igual a la producción del país menos la inflación.

¹⁸ Hitt, Michael; Ireland, R. Duane; Hoshisson, Robert; “Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización”; Quinta Edición; Thomson; 2004; Pág. 41

- PIB: Es la producción total de los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, indiferentemente de que la propiedad sea nacional o extranjera.
- Impuestos: Su incremento reduce el poder adquisitivo, su reducción aumenta el potencial de compra de los consumidores.
- Empleo: Las expectativas de empleo determinarán el grado de optimismo o pesimismo en la adquisición de productos, así como la capacidad de compra.
- Precio del dinero: El cuál es medido por los tipos de interés y condicionan directamente el volumen de compras.
- Inflación: Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo.
- IPC: El índice de precios al consumidor, se calcula analizando la variación de precios entre el mes actual y el mismo del año anterior de la canasta familiar.

Factores Socio – Culturales.

Describe las características de la sociedad en las que opera la organización, así se tiene entre las más importantes:

- Grado de formación del consumidor: Actualmente se ha incrementado y provoca un nivel mucho más alto de exigencia por parte del mercado.
- Defensa del consumidor: El consumidor se encuentra cada vez más protegido e informado sobre sus derechos.
- Seguridad ciudadana: A menor seguridad, menor consumo y por ende menor facturación.
- Conductas de consumo.

- Cambios en la familia.
- Distribución de la población.
- Calidad de Vida.

Factores Tecnológicos.

Incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios.

Este componente también está relacionado con los conceptos y técnicas de la administración, de la calidad total y el mejoramiento continuo.

El cambio tecnológico puede llevar a que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, o al contrario, puede ser un sin número de nuevas posibilidades.

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías, pero así mismo puede representar una gran oportunidad.

Factores Políticos – Legales.

“Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.”¹⁹

Tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por los grupos de interés, al clima regulador, a los programas de los partidos políticos.

Entre los principales se tiene:

¹⁹ Internet: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

- Legislación: Analizar si la tendencia legislativa puede afectar a la marcha de la organización a corto y mediano plazo.
- Estabilidad política: Repercute en mayor o menor seguridad en las inversiones.
- Política económica: Puede constituirse en un incentivo o retracción para las inversiones.
- Política Fiscal: Afecta la capacidad de compra y por lo tanto la rentabilidad de la organización.
- Política exterior: Puede favorecer o dificultar las relaciones internacionales de la empresa.

Factores Éticos.

Las normas éticas de una sociedad son elementos que forman parte de su cultura y concretan en términos generales el tipo de conducta de los individuos y las organizaciones esperan unos de otros aunque la ley no prescriba nada al respecto.

De esta manera, con la identificación y análisis de los Factores del entorno, se tiene una idea más clara del Macro entorno.

2.2.5.1.2 Micro entorno.

Conocido también como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de comúnmente tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa.

Dentro del análisis del micro entorno, indiscutiblemente hay que mencionar a Michael Porter. Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

La intensidad de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

Porter arguye que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, la capacidad de las compañías establecidas de elevar precios y obtener ganancias mayores se limita mucho más.

“Dentro del marco de referencias de Michael Porter, una fuerza competitiva fuerte puede considerarse como una amenaza puesto que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad puesto que le permite a la empresa obtener mayores utilidades.”²⁰

²⁰Charles, W. Hill; Gareth, R. Jones; “Administración Estratégica Un Enfoque Integrado”; Sexta Edición; Mc Graw Hill; 2005; Pág. 42

- Figura 2.4
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

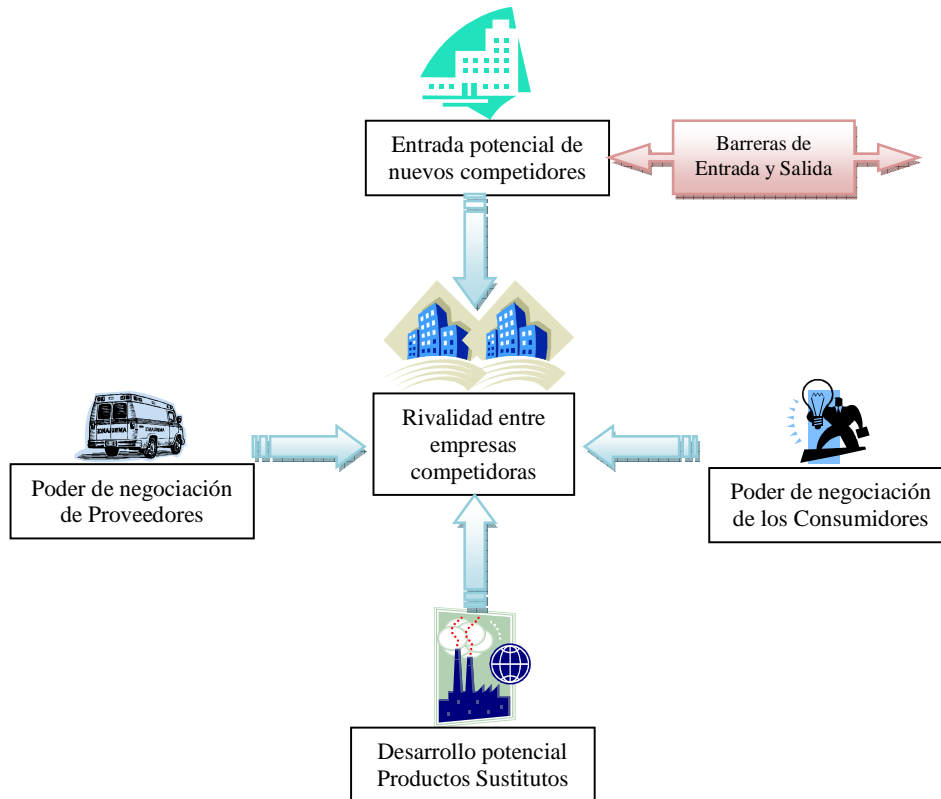


Figura 2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
 Fuente: “How Competitive Forces Shape Strategy” Michael Porter
 Elaborado por: Stalin Espinosa O.

La rivalidad entre las empresas que compiten.

“La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas.”²¹

Esta fuerza se refiere a la disputa entre las empresas existentes por quitarse unas a otras la participación en el mercado. Hay que tener en claro que las estrategias que una empresa ponga en práctica solo tendrán éxito si tienen una ventaja competitiva frente a las estrategias que emplean las empresas rivales.

²¹ Fred, R. David; “Conceptos de Administración Estratégica” Quinta Edición; Editorial Pearson Educación; 1997; Pág. 142

La rivalidad es el campo en que se desarrolla el juego competitivo, es decir, el campo en el cuál se desarrollan acciones que ayuden a la empresa a crear una posición agresiva o más defensiva frente a la competencia.

Mientras la rivalidad entre las empresas competidoras aumenta, las utilidades de la industria disminuyen, incluso hasta el punto de dejar de ser un sector atractivo.

Será más interesante un sector donde haya menos competidores que otro donde existan muchos, o un sector donde un producto tenga una alta importancia para los clientes, que otro en el que sea marginal.

La entrada potencial de nuevos competidores.

El momento que otras empresas que no están compitiendo actualmente, ven la misma oportunidad en un sector y desean competir por conseguir el mismo valor o beneficio, y aún más si tienen la capacidad de hacerlo si así lo desean, crean un riesgo de entrada de competidores potenciales.

Barreras de Entrada

Con frecuencia las empresas que están ya compitiendo crean barreras de entrada para así desalentar y ahuyentar a los posibles nuevos competidores, ya que si nuevas empresas ingresan a una industria en particular la intensidad de la competencia aumentará, por lo tanto, será mucho más difícil para las empresas establecidas proteger y aún más aumentar su parte del mercado.

Las barreras elevadas de entrada pueden mantener a los competidores potenciales fuera de la industria, incluso con altas utilidades en la industria.

No obstante, aunque existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar, ya sea por su capacidad o por las ganas e ímpetu de conseguir una tajada del mercado que se ve tan atractivo en la industria.

Algunas de las fuentes principales de barrera de entrada son: Un punto de equilibrio elevado, lealtad a la marca, alto nivel de inversión inicial, existencia de leyes restrictivas, requerimiento de personal especializado, entre otras.

Barreras de Salida

Al aumentar la competitividad en un determinado sector industrial, disminuyen los márgenes de utilidad, provocando que muchas de las empresas competidoras dejen de interesarse en este sector; pero, diversos factores económicos, estratégicos y emocionales evitan que la empresa deje la industria.

Las Barreras de Salida, son un factor importante que es considerado por los posibles nuevos competidores antes de entrar en la industria. Si son elevadas, la nueva empresa puede verse enganchada en una industria no provechosa en la que la demanda general es estática o peor aún decreciente.

Algunos factores importantes de las barreras de salida son: El costo de abandonar la actividad, otras alternativas para mejorar el rendimiento, costo de la imagen social, impedimentos legales, entre otras.

El desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos, son aquellos bienes o servicios diferentes a los ofertados por la empresa, pero que satisfacen necesidades similares en el mercado.

La intensidad de la competencia aumenta cuando el precio de los productos sustitutos disminuye.

“Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que éstos son una fuerza competitiva débil, entonces, las empresas tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar utilidades adicionales.”²²

El poder de negociación de los proveedores.

Al aumentar el número de competidores en la industria, se incrementa también el número de clientes a los proveedores.

Es ahí cuando los proveedores tienen la capacidad de aumentar los precios de materiales para la producción. Cuando los proveedores son poderosos pueden

²² Charles, W. Hill; Gareth, R. Jones; “Administración Estratégica Un Enfoque Integrado”; Sexta Edición; Mc Graw Hill; 2005; Pág. 53

llegar a exprimir las utilidades de una Industria al elevar los costos de las compañías en ella, por otro lado, cuando los proveedores son débiles las compañías de la industria tienen la oportunidad de exigir mejores productos o servicios e incluso forzar a la baja los precios de los proveedores.

“Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables.”²³

El poder de negociación de los consumidores.

Cuando la intensidad de la competencia en la industria es alta y la oferta se amplía, los clientes aumentan su poder de negociación.

El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad que tienen éstos para negociar a la baja los precios de los productos ofertados por la industria, o para aumentar el costo de éstos al poder exigir una mejor calidad y mejor servicio.

De esta manera los poderosos compradores pueden considerarse como una amenaza, mas cuando los consumidores están en una posición débil de negociación las compañías de la industria pueden incrementar sus precios o reducir sus costos bajando la calidad del producto y servicio.

Los consumidores adquieren mayor poder negociación en las siguientes circunstancias:

- Cuando el número de clientes es escaso y por lo tanto cualquier compra es fundamental para la industria.
- Cuando el cliente no tiene dificultad por ingresar a la industria para producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades.
- Cuando la percepción del cliente de el servicio ofertado no es suficiente y busca mejores ofertas que le brinden mejor calidad de producto y servicio.

²³ Fred, R. David; “Conceptos de Administración Estratégica” Novena Edición; Editorial Pearson Educación; 2003; Pág. 101

- Cuando el número de competidores es alto y el cliente puede obtener el producto en diversas empresas.

2.2.5.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.

El proceso de realizar un análisis del ambiente interno es muy similar al proceso del ambiente externo. Este análisis se preocupa de identificar las principales fortalezas y debilidades de la compañía.

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales de la organización y ver si realmente cumplen los objetivos esperados o no. Lo que es importante distinguir, es que las áreas funcionales varían de acuerdo al tipo de empresa o institución, y que éstas deben responder a la misión, visión y estrategias de la empresa.

“El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la actividad de la empresa, sin llegar a determinar cuáles representan sus puntos fuertes o débiles. Se trata de un proceso de identificación. Parece un proceso sencillo, pero ayudará a descubrir métodos pocos perceptibles a primera vista dentro de la actividad de la empresa.”²⁴

¿Pero cómo es posible articular dicho análisis?

En primer lugar, identificar las diferentes áreas funcionales de la empresa. Una vez identificadas, convendría establecer divisiones funcionales claras para poder

²⁴ <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/09/el-analisis-funcional/>

seguir adelante con el análisis. Tras la identificación de las diferentes áreas funcionales se seleccionarán qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, sub funciones y actividades a someter a estudio.

En el presente caso, las funciones a ser analizadas podrían ser:

- *Área de Dirección General de la empresa:*

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario.

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

- *Área de Administración:*

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área.

- *Área de Mercadeo y Ventas:*

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno en el lugar preciso y al precio más adecuado.

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad y la marca del servicio, la promoción y la labor de ventas.

- *Área de Pedagogía y Desarrollo*

Es el área que se ocupa de los métodos y herramientas a ser utilizados para la formación integral de los niños y niñas del centro educativo. Esta área debe encargarse de investigar, adaptar y poner en práctica metodologías en acorde al mercado y tendencias educativas al cuál se dirige.

En el Área Pedagógica se integran los programas escolares del niño y niña: integración escolar, participación en la escuela, seguimiento en el proceso y refuerzo escolar. También del acompañamiento en la capacitación técnico profesional.

- *Área Económica - Financiera.*

“De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros”.²⁵

2.2.5.3 ANÁLISIS AMBIENTAL: LAS MATRICES DE EVALUACIÓN.

2.2.5.3.1 Matriz de Holmes.

Una vez realizado el análisis del ambiente externo e interno, es necesario priorizar los resultados con la finalidad de identificar los aspectos más importantes; para ello se utilizará la herramienta “Matriz de Holmes.”

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#areas>

Esta herramienta permite priorizar parámetros que tienen características similares.

Esta matriz permite comparar entre sí dichos parámetros y clasificarlos en orden de importancia, de esta manera, también puede ser utilizada para elegir los factores relevantes en el análisis ambiental, previo a la utilización de otras matrices.

MATRIZ DE HOLMES									
FACTORES	F1	F2	F3	.	.	.	Fn	Sumatoria	%
F1	0,5							$\Sigma F1$	$\Sigma F1/\Sigma total$
F2		0,5						$\Sigma F2$	$\Sigma F2/\Sigma total$
F3			0,5					$\Sigma F3$	$\Sigma F3/\Sigma total$
.				0,5				.	.
.					0,5			.	.
.						0,5		.	.
Fn							0,5	ΣFn	$\Sigma Fn/\Sigma total$
								$\Sigma total$	100

Figura 2.6 Matriz de Holmes

La metodología de la Matriz de Holmes es la siguiente:

1. Se enuncian todos los factores en la matriz, es necesario elaborar una sola matriz para fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Se colocan los factores tanto vertical como horizontalmente y se van comparando filas y columnas.
3. Se asignan calificaciones a cada comparación. 1,0 más importante a 0,0 menos importante. Cuando están en igual de condiciones el valor es de 0,5
4. Se suman las calificaciones asignadas de cada factor en orden horizontal, después se suman estas calificaciones totales de cada factor para así obtener la calificación total de la matriz.
5. Para obtener los porcentajes se divide cada sumatoria individual de cada factor y la dividimos para la calificación total de la matriz.

De esta manera los más altos porcentajes ocuparán los primeros lugares en la priorización de factores ya sean estos internos o externos.

Utilizando el criterio de Pareto del 80 – 20, se puede identificar los problemas o factores realmente relevantes en cada uno de los análisis. El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos.

En el caso a ser estudiado, se dirá que el ochenta por ciento de los factores son los realmente relevantes para el estudio.

2.2.5.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
OPORTUNIDADES			
O1			
O2			
AMENAZAS			
A1			
A2			
Total	1,0		Σ

Figura 2.7 Matriz de Evaluación Externa (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo. En base al libro “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David, la elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores críticos que se identificó en el proceso del análisis externo, estos deben ser en un total de 10 a 20 factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso muestra la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar éxito en la industria en la cual se desenvuelve la empresa. La suma de todos los valores asignados a dichos factores debe ser igual a 1,0

3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor clave con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a dicho factor, donde 4 corresponde a excelente, 3 a una respuesta que esta por arriba del promedio, 2 una respuesta media y 1 una respuesta deficiente. Estas calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. A continuación se multiplica el peso por la calificación de cada factor para determinar un valor ponderado.
5. Suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El significado del valor ponderado total es la finalidad de la elaboración de la matriz EFE, el valor más alto posible es de 4,0 y el mínimo es de 1,0. El valor ponderado promedio es de 2,5.

Un puntaje de valor ponderado total de 4,0 indica que una empresa responde de manera excepcional a las oportunidades y amenazas que presenta el sector, es decir que las estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades y reducen al mínimo el impacto de las amenazas. Un puntaje de valor ponderado total de 1,0 al contrario indica que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

2.2.5.3.3 Matriz de Perfil Competitivo. (MPC)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	Nuestra Empresa		Competidor 1		Competidor n	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FCE1							
FCE2							
FCE3							
TOTAL	1		Σ		Σ		Σ

Figura 2.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una

muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más generales, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden basar en cuestiones internas.”²⁶

2.2.5.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Al igual que con la matriz EFE, es conveniente primero utilizar la matriz de Holmes para priorizar los factores.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
FORTALEZAS		3 y 4	
F1			
F2			
DEBILIDADES		1 y 2	
D1			
D2			
Total	1,0		Σ

Figura 2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En su libro “Conceptos de Administración Estratégica” Fred R. David argumenta que para elaborar una matriz EFI se requieren cinco pasos:

²⁶ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

1. Elabore una lista de los factores críticos que se identifico en el proceso del análisis interno, estos deben ser en un total de 10 a 20 factores incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso muestra la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar éxito en la industria en la cual se desenvuelve la empresa. La suma de todos los valores asignados a dichos factores debe ser igual a 1,0
3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor clave con el objeto de indicar si dicho factor es una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de 3) o una fortaleza mayor (calificación de 4). Estas calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. A continuación se multiplica el peso por la calificación de cada factor para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El significado del valor ponderado total es la finalidad de la elaboración de la matriz EFI, dicho valor varía de 1,0 a 4,0 siendo el valor ponderado total promedio de 2,5. Los puntajes de valor por debajo de 2,5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que un valor por encima de 2,5 indica una posición y desempeño interno sólido.

“Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una calificación a las modalidades.”²⁷

²⁷ Fred, R. David; “Conceptos de Administración Estratégica” Novena Edición; Editorial Pearson Educación; 2003; Pág. 150

2.2.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

La tabla 2.3 enumera alternativas de estrategias que Fred R. David cita en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”

TIPOS DE ESTRATEGIAS	
Estrategias de Integración	<ul style="list-style-type: none"> – Integración hacia delante – Integración hacia atrás – Integración horizontal
Estrategias Intensivas	<ul style="list-style-type: none"> – Penetración en el mercado – Desarrollo del mercado – Desarrollo del Producto
Estrategias de Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> – Diversificación concéntrica – Diversificación horizontal – Diversificación en conglomerado
Estrategias Defensivas	<ul style="list-style-type: none"> – Recorte de gastos – Enajenación – Liquidación
Estrategias Competitivas Genéricas (Porter)	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo de Costo – Diferenciación – Enfoque de Costo – Enfoque de diferenciación

Tabla 2.3 Tipos de Estrategias

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.6.1 Estrategias De Integración

Estas estrategias permiten a la empresa tener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Estrategias de Integración

Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores.
Integración hacia atrás	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de la empresa
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o aumento del control sobre los competidores

Tabla 2.4 Estrategias de Integración

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.6.2 Estrategias Intensivas

Estas estrategias son llamadas de esta manera porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la competitividad de una empresa en relación con los productos existentes.

Estrategias Intensivas

Penetración en el Mercado	Pretende la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través del manejo adecuado de la mercadotecnia.
Desarrollo del Mercado	Se basa en la Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo del producto	Buscan el incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

Tabla 2.5 Estrategias Intensivas

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.6.3 Estrategias de Diversificación.

El objetivo de las estrategias de diversificación es el de controlar diversas actividades de negocios; aunque en los últimos tiempos estas estrategias se han vuelto menos populares algunas empresas hoy en día pueden ver en ellas grandes oportunidades.

Estrategias de Diversificación

Concéntrica	Se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Horizontal	Busca la adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales.
De Conglomerados	Busca la adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados de ninguna manera.

Tabla 2.6 Estrategias de Diversificación

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.6.4 Estrategias Defensivas.

Además de las estrategias mencionadas, existen también las llamadas defensivas.

Estrategias Defensivas

Recorte de gastos	Consiste en la reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
Enajenación	Busca la venta de una división o parte de la empresa, para así obtener capital para realizar inversiones estratégicas.
Liquidación	Se basa en la venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible. Es un reconocimiento de derrota, pero es mucho mejor cesar las operaciones que seguir perdiendo.

Tabla 2.7 Estrategias Defensivas

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.6.5 Estrategias Genéricas de PORTER.

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las empresas lograr una ventaja competitiva desde tres bases genéricas: Liderazgo en costos, estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque, las cuáles son detalladas en la Tabla 2.8.

Estrategias Genéricas de PORTER

Liderazgo en Costos	La idea principal es mantener precios más bajos que los de la competencia y así ganar participación en el mercado y ventas.
De Diferenciación	El objetivo es ofrecer al mercado un producto único que sea difícil de copiar por parte de la competencia y que satisfaga de mejor manera las necesidades del cliente, para así poder combatir con estrategias de liderazgo en costos de la competencia.
De Enfoque	Busca aprovechar los segmentos del mercado que aún no han sido desarrollados, que posean buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes.

Tabla 2.8 Estrategias Genéricas de PORTER

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

2.2.7 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El análisis y selección de la estrategia implica la toma de decisiones subjetivas basadas en información objetiva.

Los responsables de seleccionar las estrategias nunca toman en cuenta todas las alternativas posibles, ya que existen infinitas acciones posibles que podrían beneficiar a la empresa; por lo tanto, existen herramientas que facilitan la toma de decisiones de las mejores estrategias.

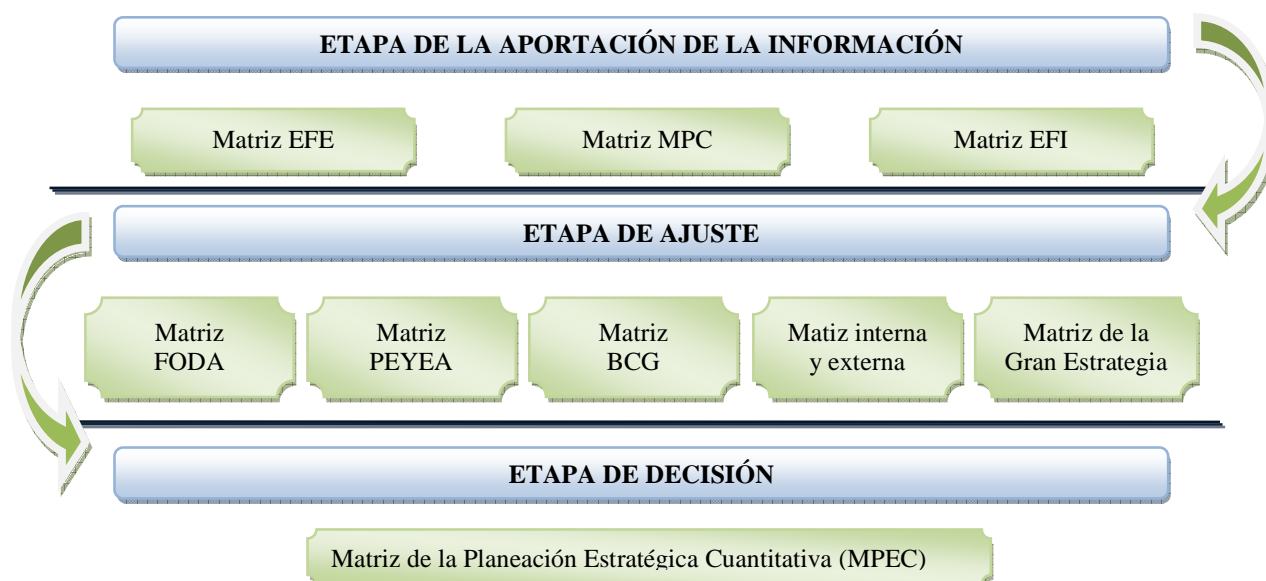


Figura 2.10 Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia.

Fuente: Fred, R. David "Conceptos de Administración Estratégica"

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

2.2.7.1 Etapa de Aportación de Información.

Está compuesta por las Matrices EFE, MPC y EFI; de la aplicación de dichas matrices se obtiene la información inicial básica para continuar con las matrices que a continuación se describirán.

2.2.7.2 Etapa de Ajuste.

Esta etapa consiste en cuatro técnicas que ayudará a la empresa a realizar el ajuste entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos externos.

Estas técnicas son las matrices: FODA, PEYEA, BCG y la Matriz de la Gran Estrategia.

Cualquier empresa inmersa en cualquier sector en el que se desempeñe ya sea orientada al producto, al cliente, al servicio, gubernamental, etc., debe crear y ejecutar buenas estrategias para alcanzar el éxito en el campo empresarial.

2.2.7.2.1 La Matriz FODA

“Matriz FODA se define como el análisis de una organización y que factores externos afectan a la misma.”²⁸

FODA son las primeras letras de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son los factores que se van a analizar.

La realización de la matriz FODA permite resolver dos preguntas importantes para la empresa:

- ¿Qué tenemos?
- ¿Dónde estamos?

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno se tienen las fortalezas, que se trabajará por aumentar y las debilidades, que tendrán que disminuir. En el ambiente externo se tienen las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la industria y las amenazas, las mismas que se tendrán que neutralizar.

F O D A	1. 2. 3. Lista de Fortalezas . . N	1. 2. 3. Lista de Debilidades . . n
1. 2. 3. Lista de Oportunidades . . n.	ESTRATEGIAS FO Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.	ESTRATEGIAS DO Superar las Debilidades al aprovechar las Oportunidades
1. 2. 3. Lista de Amenazas . . n.	ESTRATEGIAS FA Utilizar las Fortalezas para evitar las Amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir al mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas

Figura 2.11 Matriz FODA

Elaborado Por: Stalin Espinosa O.

2.2.7.2.2 La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA), es una importante herramienta que indica según la posición de la empresa si una

²⁸ <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para ella según una evaluación antes realizada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Fred R. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” expone los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA que son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

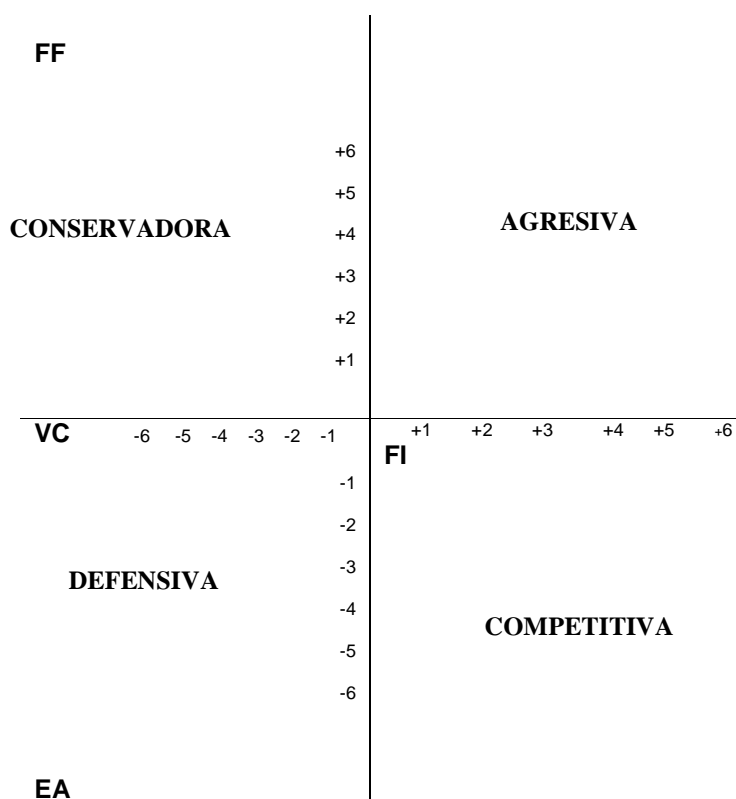


Figura 2.12 Matriz PEYEA
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

2.2.7.2.3 La Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

“La matriz del Boston Consulting Group (BCG) muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.”²⁹ En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en 50, que correspondería a una división que tiene la

²⁹ Fred, R. David; “Conceptos de Administración Estratégica” Novena Edición; Editorial Pearson Educación; 2003; Pág. 206

mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de la Matriz BCG

- **Interrogantes:** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.
- **Las Estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
- **Las Vacas de Dinero:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”.
- **Los Perros:** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. En este caso el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

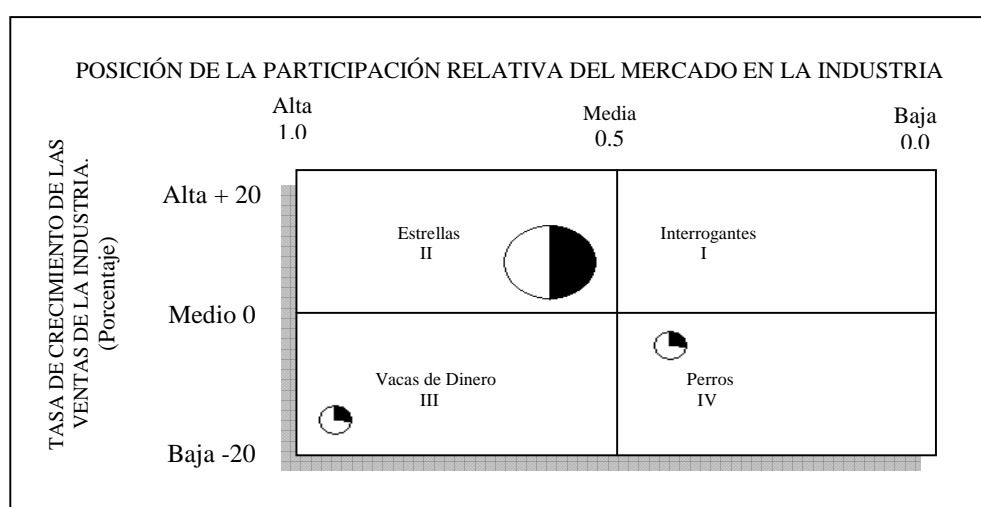


Figura 2.13 Matriz BCG

Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectivas on Experience* (Boston: The Boston Consulting Group, 1974)

2.2.7.2.4 *Matriz de la Gran Estrategia.*

Además de las matrices antes mencionadas, la matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que sirve para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cualquiera de los cuatro cuadrantes de la matriz, tomando en cuenta el orden de atractivo de cada uno de los cuadrantes de la matriz. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO	
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<p><i>Cuadrante II</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Mercado 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación
	<p><i>Cuadrante I</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Mercado 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración hacia adelante. 5. Integración hacia atrás. 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	<p><i>Cuadrante III</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrinchamiento 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal 4. Diversificación conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación
	<p><i>Cuadrante IV</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación Concéntrica 2. Diversificación Horizontal 3. Diversificación conglomerado. 4. Empresas de riesgo compartido
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	

Figura 2.14 Matriz de la Gran Estrategia.

Fuente: Adaptado de Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, Policy Formulation and Administration

2.2.7.3 Etapa de Decisión.

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias.

2.2.7.3.1 La Matriz MCPE

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para identificar cuáles son las mejores estrategias. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz FODA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3).

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito,

internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE basados en el libro "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred R. David:

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del

atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				

Figura 2.15 La Matriz MCPE

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 216

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategas, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas.

2.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El éxito de una planificación estratégica no se encuentra en la elaboración de ésta, sino en la aplicación y sobre todo en los resultados que ésta debe brindar a la organización.

“Muchas empresas realizan grandes esfuerzos en elaborar un plan estratégico perfecto, pero la mayoría de ellas al cabo de unos años al no observar resultados en lugar de evaluar qué aspectos de la planificación fallaron, o investigar el por qué los resultados no fueron los esperados, se enrumban en un nuevo proceso de planificación estratégica atribuyendo sus deficientes resultados a la planificación realizada anteriormente y no a los pasos y procesos de instrumentación y operacionalización que se deben realizar para bajar a tierra estos planes.”³⁰

“Fijar metas claras, definir indicadores precisos de los objetivos trazados y evaluar a las personas por los resultados, es un hábito que hace más productiva a la gerencia y a los empleados.”³¹

El CMI es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, es utilizada por reconocidas empresas las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton.

El CMI es un sistema que permite gestionar los aspectos clave del negocio mediante la monitorización de objetivos empresariales.

Por tanto se habla de un sistema de gestión estratégico, pero sobre todo, de una poderosa herramienta de gestión empresarial, donde además de los tradicionales objetivos financieros se da cabida a los objetivos que verdaderamente generan valor.

“El CMI es un sistema cuya metodología no sólo está basada en el sentido común sino que además es aplicable a cualquier ámbito de gestión.”³²

"El CMI proporciona un marco para dirigir la implantación de la estrategia, a la vez que permite que la propia estrategia pueda evolucionar en respuesta a los

³⁰ Internet: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habitos-de-planificacion-estrategica.htm>

³¹ Internet: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habitos-de-planificacion-estrategica.htm>

³² Internet: <http://www.cuadrodemandointegral.net/>

cambios en los entornos competitivos, de mercado, y tecnológicos de la empresa”³³

Cabe mencionar que el Cuadro de Mando Integral no pretende convertir a la estrategia en una ciencia. La formulación de una estrategia es un arte y siempre seguirá siéndolo, pero la descripción de la estrategia no debería ser un arte, es decir, si se tiene la capacidad de describir la estrategia en una forma más disciplinada y de acuerdo a parámetros, se puede incrementar la posibilidad de una aplicación con éxito.

“Con un cuadro de Mando Integral que relata la historia de la estrategia, tenemos una base fiable para el diseño de un sistema de gestión destinado a crear organizaciones basadas en la estrategia”³⁴

2.3.1 EL MAPA ESTRATÉGICO

“Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.”³⁵

El mapa estratégico de un CMI es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia.

Se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas.

³³ Drucker; Eccles; Ness; Cucuzza; Simons; Dávila; Meyer; Kaplan; Norton; “Harvard Business Review – Cómo medir el rendimiento en la empresa”; Editorial Deusto; 2003; Pág. 230

³⁴ Kaplan, Robert S.; Norton, David P.; “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral”; Editorial Gestión 2000; pág. 117

³⁵ Internet: <http://www.scribd.com/doc/8338722/t1-Balanced-Scorecard>

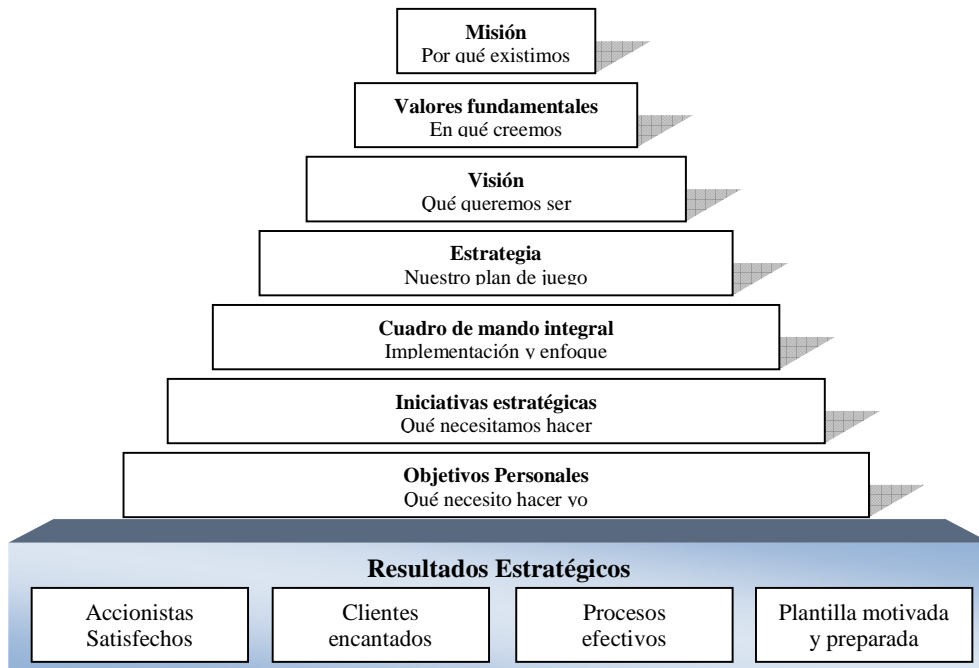


Figura 2.16 Misión traducida a resultados buscados.

Fuente: Adaptado de “Strategy Focused Organization (HBSP, 2001, Pg 73) Kaplan, Robert S; Norton, David

Para tener una visión más acertada de cómo hacer efectiva la estrategia en la práctica, se puede observar la figura 2.12, en la cual la misión que lo abarca todo da el punto de partida para conllevar una estrategia.

El Mapa Estratégico describe la historia de la estrategia y muestra como interactúan cuatro temas o perspectivas:

- La Perspectiva Financiera.
- La Perspectiva del Cliente.
- La Perspectiva de los Procesos Internos.
- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

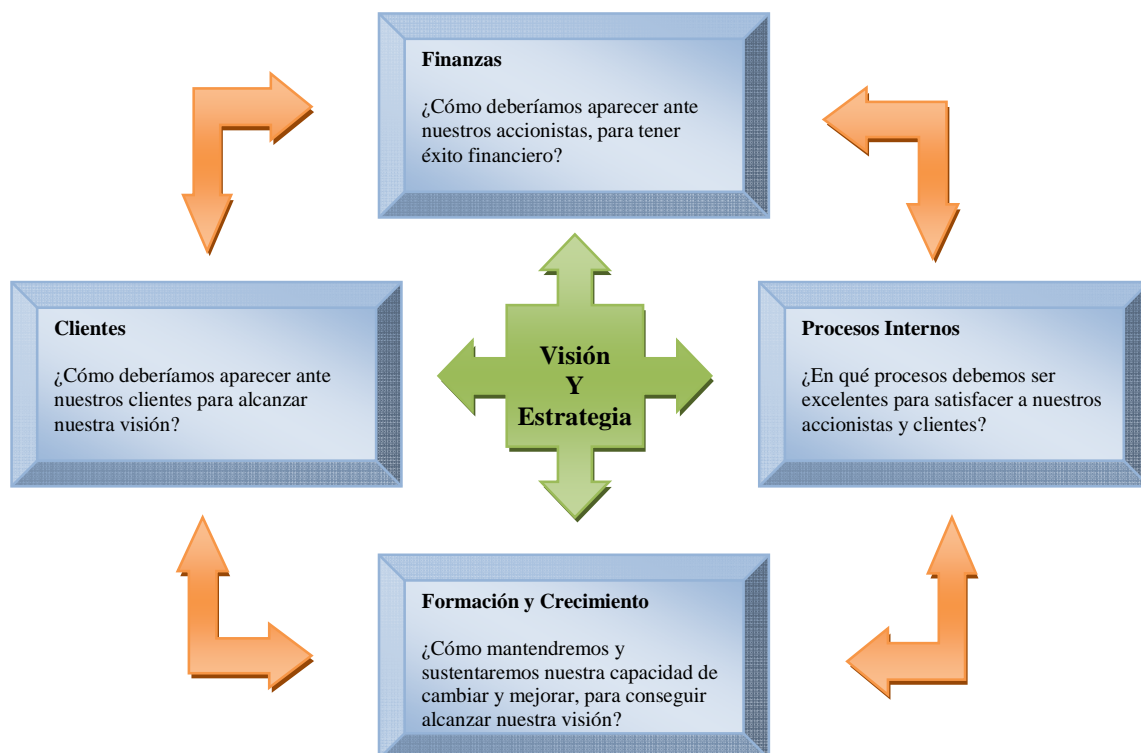


Figura 2.17 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan, Robert; Norton, David; "Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, Pág. 22
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un CMI, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.3.1.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA.

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo que toda empresa pretende lograr, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos de manera que el beneficiado será el Accionista.

El Cuadro de mando Integral no entra en conflicto con los objetivos financieros, mejor aún, el CMI ayuda a hacer más explícitos los objetivos financieros, para que estos se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes etapas de crecimiento y ciclo de vida del producto o de la empresa.

El CMI no desatiende la necesidad tradicional de datos financieros. Los datos de financiamientos oportunos y exactos serán siempre una prioridad.

Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista.

“Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando integral deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.”³⁶

Cada una de las medidas que se tomen en un cuadro de mando integral deben responder a una relación causa – efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico a largo plazo de la empresa.

“El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.”³⁷

2.3.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

En la actualidad muchas empresas tienen entre sus objetivos de misión el centrarse en el cliente, es por eso que la forma en que la empresa se comporta desde el punto de vista de satisfacción del cliente se ha convertido en una prioridad de la alta dirección.

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, la empresa identifica los segmentos de cliente y los mercados en los cuáles ha decidido competir, a su vez la perspectiva del cliente le permite a la empresa identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a sus clientes.

“Los intereses de los clientes suelen estar comprendidos en cuatro categorías: tiempo, calidad, rendimiento y servicio, y costes. Los plazos de entrega miden el tiempo requerido por la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes,

³⁶ Kaplan, Robert; Norton, David; “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Pág. 75

³⁷ Kaplan, Robert; Norton, David; “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Pág. 75

la calidad puede medir la entrega puntual de los pedidos, o la precisión en las previsiones de entrega de la empresa. La combinación de rendimiento y servicio mide el nivel en que productos o servicios de la empresa contribuyen a crear valor para sus clientes”³⁸

2.3.1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.

Como se mencionó anteriormente, las medidas basadas en los clientes son de suma importancia para la empresa, es por eso que hay que convertirlas en medidas de lo que debe hacerse dentro de la empresa para poder cumplir con las expectativas del cliente.

Si en la perspectiva de los clientes de la empresa se identificaron los objetivos a alcanzar para satisfacerlos a ellos, en el diseño de la interconexión con los objetivos a alcanzar en los procesos internos de negocios se centra la atención en los procesos en que se debería ser excelentes para alcanzar dichos objetivos y específicamente en la forma de medir dichos objetivos de excelencia.

La incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno, subraya la importancia de identificar las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos o servicios futuros, es por esta razón que las empresas hoy en día ponen especial énfasis en los procesos de investigación y desarrollo.

Esto no quiere decir que los procesos operativos hayan perdido su importancia, las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo que permitirán reforzar la cadena de valor y de esta manera entregar productos y servicios superiores a los clientes existentes.

2.3.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Si de algún modo se ha logrado enlazar entre sí los objetivos de satisfacción de los accionistas con los objetivos de satisfacción de los clientes y con los objetivos de excelencia en los procesos internos para satisfacer a accionistas y clientes,

³⁸ Drucker; Eccles; Ness; Cucuzza; Simons; Dávila; Meyer; Kaplan; Norton; “Harvard Bussines Review – Cómo medir el rendimiento en la empresa”; Editorial Deusto; 2003; Pág. 141

falta ahora enlazar los objetivos de procesos internos con los objetivos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional.

Se debe tener en cuenta que las medidas basadas en las perspectivas anteriores son escogidas por la empresa para alcanzar el éxito competitivo, pero los objetivos para tener éxito cambian continuamente.

“La aptitud de una empresa para innovar, mejorar y aprender va unida directamente al valor de la empresa. Es decir sólo a través de la capacidad para lanzar nuevos productos, de crear más valor para los clientes, y de mejorar la eficiencia en la explotación continuamente, una empresa puede introducirse en nuevos mercados y aumentar sus ingresos y sus márgenes: en resumen crecer y por consiguiente, aumentar el valor del accionariado”³⁹

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, pero al hablar de inversión, el CMI no se refiere únicamente a las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos, sino que invita a invertir en la infraestructura – personal, en sistemas y procedimientos.

Según Kaplan y Norton existen tres categorías relevantes de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados. (Personas)
2. Las capacidades de los sistemas de información. (Sistemas)
3. Motivación, empowerment y coherencia de objetivos. (Clima Organizacional)

Hay que lograr formación y crecimiento en las tres categorías: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente las medidas identificadas en estas tres áreas son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

³⁹ Drucker; Eccles; Ness; Cucuzza; Simons; Dávila; Meyer; Kaplan; Norton; “Harvard Bussines Review – Cómo medir el rendimiento en la empresa”; Editorial Deusto; 2003; Pág. 149

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es considerada como los cimientos del mapa estratégico, Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de Procesos Internos se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son el siguiente eslabón quienes obtendrán productos y servicios acorde a sus expectativas, y esto se verá reflejado en la consecución de los objetivos financieros de largo plazo.

En conclusión se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas.

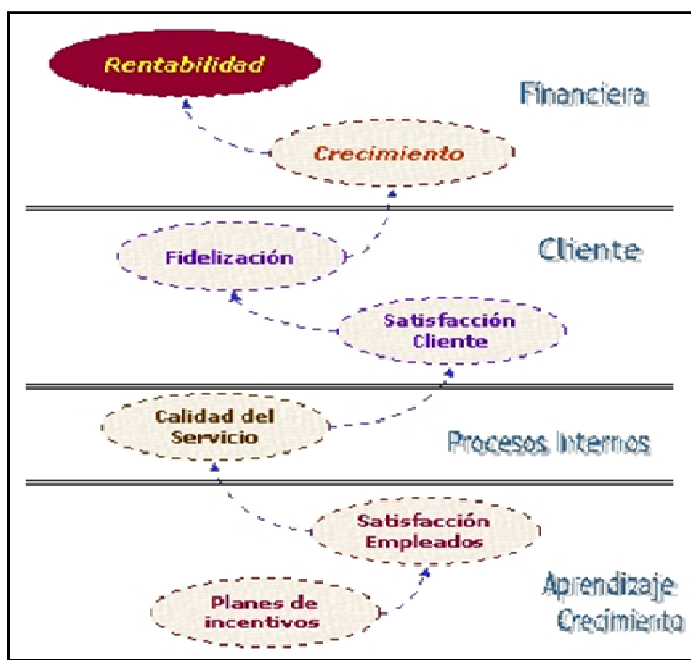


Figura 2.18 Ejemplo de Mapa Estratégico.

Fuente: www.tablero-decomando.com

2.3.2 PROCESO DE CREACIÓN DEL CMI.

El breve resumen, del proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral que se muestra a continuación; se basa en la propuesta metodológica de Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter presentada en el libro: "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral"

2.3.2.1 PRIMER PASO: DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA

El propósito de este paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel así como la forma en que evolucionará el sector en el futuro. Las herramientas comúnmente usadas en esta etapa son el análisis FODA, y el modelo de 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter.

2.3.2.2 SEGUNDO PASO: ESTABLECER/CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Dado que el modelo de cuadro de mando integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta.

2.3.2.3 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que crear el cuadro de mando. Como se puede apreciar en la Figura 2.19, en el modelo original de Kaplan y Norton hay cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento; cabe decir que estas perspectivas no son obligatorias, sino que son las más comunes. Cada empresa está en la capacidad de colocar las perspectivas que crea conveniente.

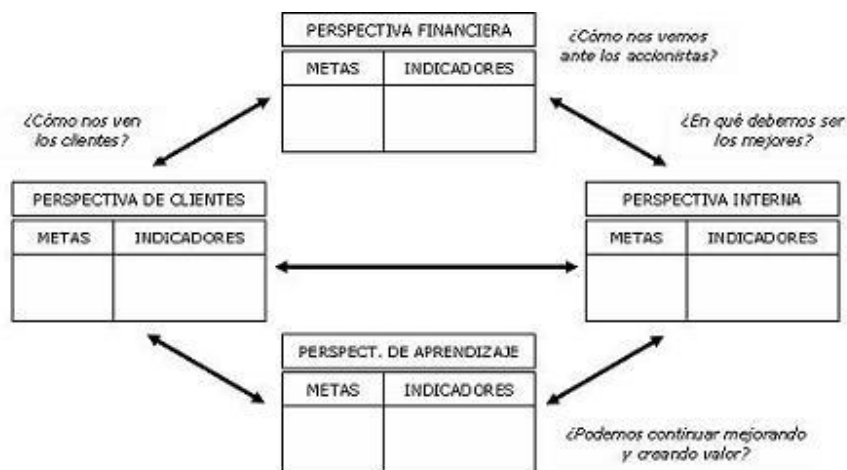


Figura 2.19 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p03.htm

2.3.2.4 DESGLOSAR LA VISION SEGUN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES

El propósito de este paso es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.

El modelo de Cuadro de Mando Integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategias abstractas en indicadores y metas concretas.

2.3.2.5 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER EXITO

Este paso significa dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.

En otras palabras, la empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

2.3.2.6 DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO

En esta etapa se desarrollan relevantes indicadores clave y el gran reto consiste en encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas.

2.3.2.7 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO AL MAS ALTO NIVEL

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas.

2.3.2.8 DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores con la finalidad de que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días.

2.3.2.9 FORMULAR METAS

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es importante que las metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí.

2.3.2.10 DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION

Finalmente, se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecida. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos.

2.3.2.11 IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para mantener el interés en el cuadro de mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

2.4 ERRORES TÍPICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.

A continuación y tomando como fuente la página Web edgarcorrea.com se mencionarán algunos de los errores que comúnmente se los comete y que se deben tener en cuenta para lograr una correcta implementación y posterior aplicación del Cuadro de Mando Integral

- *El CMI se diseña a manera de un "laboratorio", con solo unos pocos involucrados su desarrollo:*

Aún cuando se considera conveniente el que exista un Equipo Guía, debe haber involucramiento del equipo ejecutivo y gerencial en la formulación de la orientación estratégica en el CMI, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia.

- *Un largo proceso de implantación:*

"Lo mejor como enemigo de lo bueno", es decir que para arrancar con la implantación del CMI a veces no es necesario esperar a tener todo perfectamente definido.

- *Retrasar la Implantación por falta de definición de todas las medidas (indicadores).*

Según la experiencia de algunos de los pioneros en el desarrollo del cuadro de mando integral, es que ellos arrancaron la implantación del sistema con un 30% o 50% de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implantación medida por medida

- *Considerar el Proceso como Estático y no Dinámico:*

El CMI es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.

- *Medir para Controlar y no para Comunicar:*

El proceso del CMI es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del CMI, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio. En la medida que este proceso de comunicación funciona, se logra mayor participación, alineación y conocimiento.

- *El CMI es solo para la "gerencia" y no para todos los empleados.*

Todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del CMI. También su contribución al aprendizaje alrededor los logros y la orientación estratégica de la organización.

- *Gerencia vs Empleados:*

El CMI no es una metodología para imponer acciones de la gerencia sino para motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia

- *"Que el Consultor diseñe el CMI":*

EL CMI debe ser el reflejo del pensamiento y orientación estratégica de quienes guían a la organización, el Consultor debe ser solo un facilitador del proceso de "diseño e implantación".

CAPITULO 3. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 INTRODUCCIÓN

Según David Fred en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, el proceso de direccionamiento estratégico consta de tres etapas:

1. Formulación de la Estrategia,
2. Implementación de la Estrategia, y
3. Evaluación de la estrategia.

En el presente capítulo se desarrollará todo lo referente a la primera etapa, que consiste en la formulación de la estrategia, también llamada planificación estratégica.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Por consiguiente se dará inicio con el Análisis Ambiental, seguido del Direccionamiento Estratégico del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, y de esta manera obtener la información necesaria para la creación y elección de estrategias, las cuáles serán el resultado de la utilización de las herramientas que se detallan en la figura 3.1 que se encuentra a continuación.

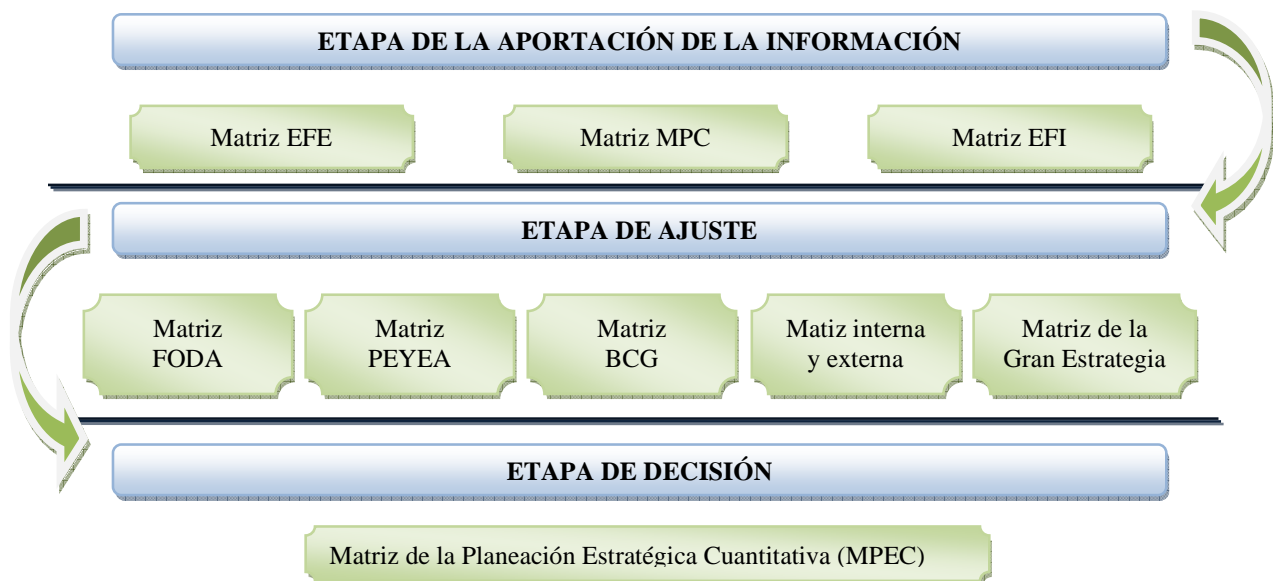


Figura 3.1 Esquema Analítico para la Formulación de la Estrategia.

Fuente: Fred, R. David "Conceptos de Administración Estratégica"

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1.1 MACROAMBIENTE

3.2.1.1.1 Factores Económicos.

3.1.1.1.1 Inflación

La inflación se refiere al movimiento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo. En los últimos años la tendencia de la Inflación ha ido descendiendo, especialmente si se comparan las últimas tasas con respecto al año 2001, año en el cuál adquirimos una economía dolarizada y la tasa de inflación se ubicó en un 22,50%; después del 2001 la inflación ha ido decreciendo aunque en algunos años se han observado algunos picos como se puede ver en la figura 3.2 que se presenta a continuación:



Figura 3.2 Inflación anual desde 2001 hasta agosto de 2010

Fuente: BCE

Elaborado por: Stalin Espinosa

Aunque en los últimos años la tendencia de la inflación ha sido a la baja, en el período 2009 – 2010 no se ha comportado tan estable. Cabe recalcar que a fluctuado entre un 3.3% y un 4.44% dando un promedio anual del 3.66% el cuál sigue siendo bajo y aceptable con respecto a los años anteriores.

INFLACIÓN ANUAL	
Fecha	Valor (%)
Aug-2009	3,33%
Sep-09	3,29%
Oct-09	3,50%
Nov-09	4,02%
Dec-2009	4,31%
Jan-2010	4,44%
Feb-10	4,31%
Mar-10	3,35%
Apr-2010	3,21%
May-10	3,24%
Jun-10	3,30%
Jul-10	3,40%
Aug-2010	3,82%

Tabla 3.1 Inflación Anual

Fuente: INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

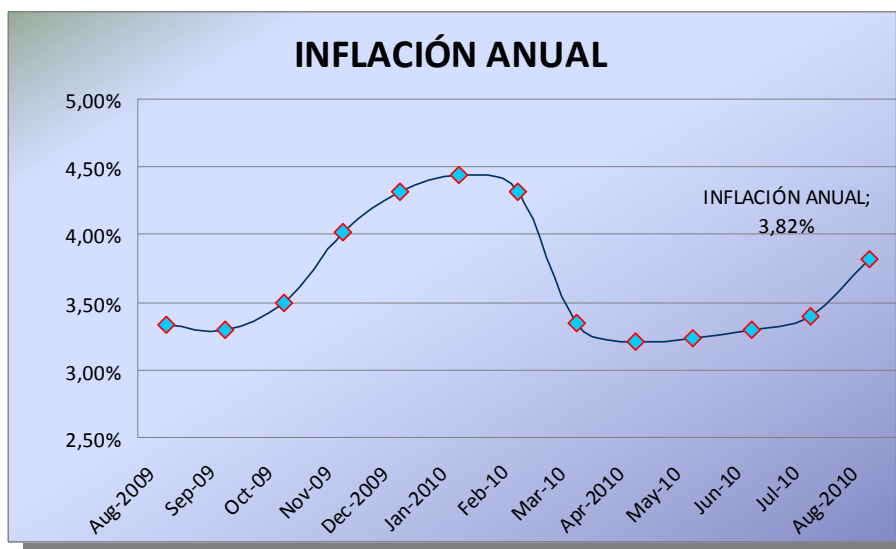


Figura 3.3 Inflación Anual agosto 2009 agosto 2010

Fuente: INEC

Elaborado Por: Stalin Espinosa

Cómo se puede observar en la Tabla 3.1 y en el Gráfico 3.3 el comportamiento de la tasa de inflación es fluctuante durante el último año, mas aún mantiene un ritmo decreciente desde agosto de 2008; comparando la inflación de junio de 2008 que fue del 9,69% a junio de 2009 que es del 4,54% y comparando estas dos con la inflación a agosto de 2010 que es del 3.82% se puede decir cómo conclusión que la inflación en el último año ha bajado considerablemente. Tan solo en agosto de 2008 la tasa de inflación tuvo un incremento que finalmente se ubicó en una tasa del 10,02%.

Cabe anotar que este ritmo decreciente está lejos de convertirse en un proceso deflacionario, que sería muy grave para la economía ecuatoriana.

En general se puede decir que el ritmo decreciente de la inflación que se ha ido presentando durante los últimos años y que al futuro se estabilizará, favorece al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, ya que las tasas de inflación bajas y predecibles contribuyen a lograr un mayor crecimiento y mayores niveles de bienestar de la población, es decir, tanto el Centro Educativo como los Padres de Familia estarán en la capacidad de hacer planes de más largo plazo, sin afectar la decisión de otorgar educación de calidad a alumnos e hijos respectivamente.

3.1.1.1.2 Empleo

En lo que se refiere al empleo, según los datos del INEC se puede observar que en el último periodo de Marzo de 2009 a Junio de 2010 la tasa de ocupación plena ha tenido una tendencia creciente de aproximadamente 3 puntos en el ámbito Nacional y de aproximadamente 7 puntos sólo en Quito, reflejando una mejor situación en lo que se refiere a plazas de empleo seguro y bien remunerado en el País.

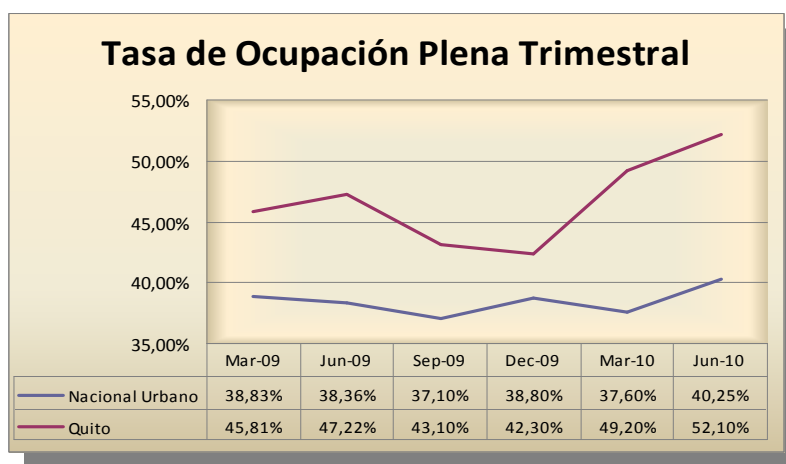


Figura 3.4 Tasa de Ocupación Plena Trimestral

Fuente: INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Por el contrario el comportamiento de la tendencia en la tasa de subempleo es decreciente, al menos en los últimos dos años, cómo se observa en la figura 3.5.

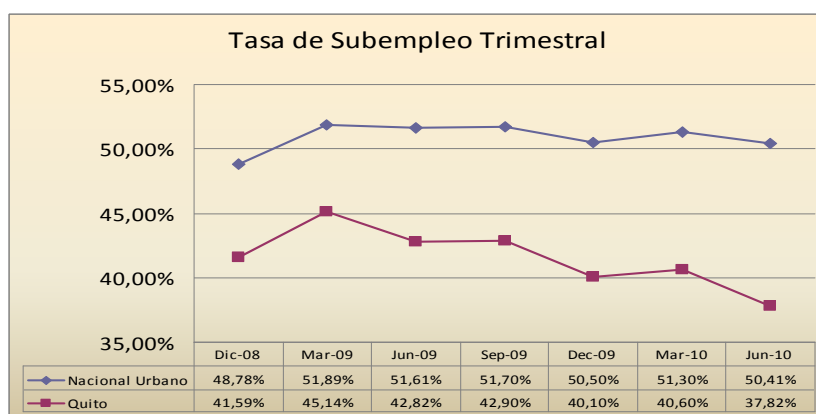


Figura 3.5 Tasa de Subempleo Trimestral

Fuente: INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

De acuerdo a la figura 3.5 la tasa de subempleo ha disminuido en Quito alrededor de 4 puntos con respecto a diciembre de 2008, es decir que existen menos personas que tienen un trabajo por el cuál le pagan menos del mínimo y sobretodo que no se encuentran conforme con él.

Aún así, después de haber observado las tendencias de ocupación y de subempleo, la tasa de desempleo en el ámbito Nacional y en Quito aún se encuentra inestable y tiene varios altibajos durante los anteriores dos años, como se observa en la figura 3.6, que se encuentra a continuación.

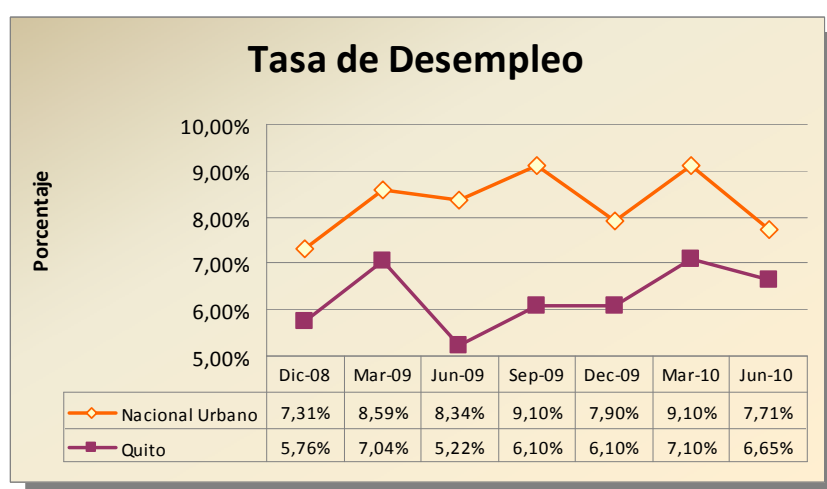


Figura 3.6 Tasa de Desempleo

Fuente: INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa

Las tendencias observadas anteriormente muestran la clara inestabilidad laboral por la que atraviesa el Ecuador. Ubicando al empleo como una amenaza para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” ya que si las familias no cuentan con un empleo estable el grado de optimismo y la capacidad de gasto por adquirir un servicio de calidad disminuyen.

3.1.1.1.3 Producto Interno Bruto (PIB)

Con lo que respecta al Producto Interno Bruto desde el año 2003 hasta el 2009 el PIB total ha crecido en un 33,09%, aún cuando la tendencia de crecimiento año tras año se encuentra inestable se puede decir que el PIB total crece a un ritmo promedio de 4,90% por año, como se observa en la tabla 3.2.

Millones de dólares PIB TOTAL		
Fecha	Valor	% de Crecimiento
2003	18.122,31	---
2004	19.572,23	8,00%
2005	20.747,17	6,00%
2006	21.553,30	3,89%
2007	22.090,18	2,49%
2008	23.264,43	5,32%
2009	24.119,453	3,68%
Promedio de Crecimiento		4,90%

Tabla 3.2 PIB TOTAL de 2003 a 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Stalin Espinosa

De igual manera sucede con el PIB que corresponde a otros servicios, en los cuáles está inmersa la educación. Cómo se observa en el siguiente cuadro el PIB que corresponde a Otros Servicios ha crecido en un 41,54% desde el 2003 hasta el 2009, y de igual manera las tasas de crecimiento durante estos años no han sido del todo estables, pero en promedio se puede decir que el PIB en Otros Servicios está creciendo en una tasa de 5,99%.

Millones de dólares PIB OTROS SERVICIOS		
Fecha	Valor	% de Crecimiento
2003	2.737,04	---
2004	2.899,82	5,95%
2005	3.172,01	9,39%
2006	3.354,83	5,76%
2007	3.555,40	5,98%
2008	3.808,93	7,13%
2009	3.873,95	1,71%
Promedio de Crecimiento		5,99%

Tabla 3.3 PIB Otros Servicios de 2003 a 2009

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Stalin Espinosa

Esta tendencia creciente significa una oportunidad para el Centro Educativo, ya que el PIB es el principal indicador que muestra un crecimiento en la economía del País, y si este sigue creciendo los ciudadanos tendrán mejores oportunidades para obtener un servicio de educación; del mismo modo el hecho de que el PIB concerniente a Otros servicios siga creciendo es beneficioso para el Centro Educativo ya que quiere decir que se encuentra dentro de un mercado competitivo el cuál le obliga a mejorar continuamente, trazar nuevas metas y alcanzar mayores éxitos.

Cabe anotar que aunque las tendencias del PIB son crecientes, esto no significa un total aliciente para la economía ecuatoriana, ya que dentro de la región el Ecuador es uno de los países con menor crecimiento económico. Aún así, siempre será bueno que la tendencia del PIB siga en alza.

El porcentaje que comprende el PIB Otros Servicios con respecto al PIB Total durante los últimos seis años se ha mantenido estable y oscila en un porcentaje alrededor del 15%. Observemos el siguiente gráfico.

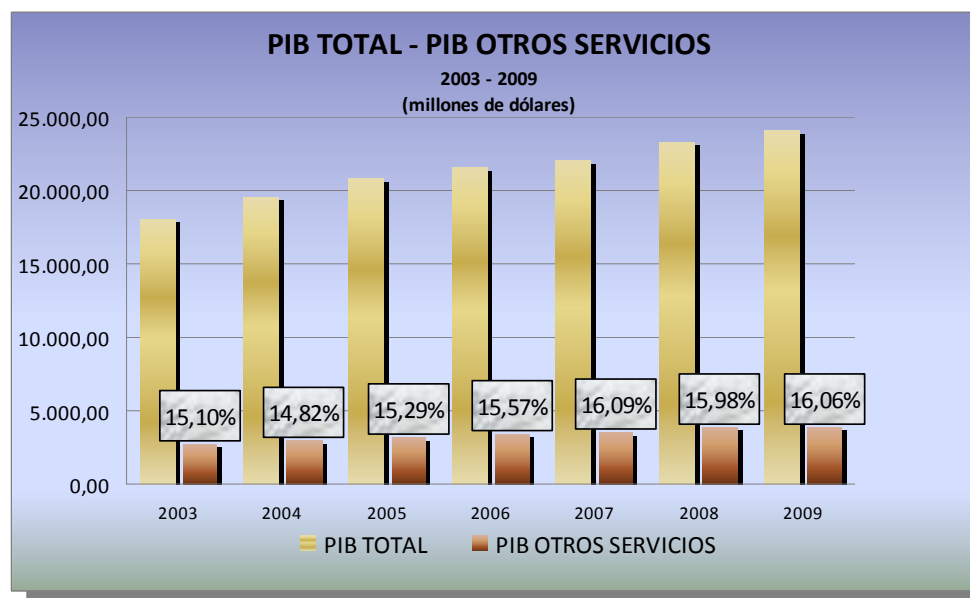


Figura 3.7 PIB Total – PIB Otros Servicios, Años 2003 a 2009
Elaborado por: Stalin Espinosa.

En la figura 3.7 se observa que el porcentaje del PIB de Otros Servicios con respecto al PIB Total se ha mantenido estable durante los últimos años, lo cual

denota un crecimiento directamente proporcional al PIB Total, en otras palabras, las empresas dedicadas a otros servicios crecen en relación directa con el crecimiento de la economía en el Ecuador.

3.1.1.1.4 Tasas de Interés.

Aún cuando desde el año 2008 las tasas de interés se han mantenido relativamente estables, la tasa de interés referencial activa sigue siendo alta como para brindar tranquilidad o poder de endeudamiento a las empresas, y de uno u otro modo pueden mermar el interés de las empresas privadas por adquirir nuevos riesgos y de esta manera luchar por una mejora continua.

Para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” aún cuando este factor se ha mantenido estable influye negativamente, ya que con tasas de interés altas se pueden estancar o eliminar proyectos como mejoras en la infraestructura o en el aspecto pedagógico, proyectos que son fundamentales para un crecimiento continuo en una Institución Educativa. Cabe anotar que la tendencia a la baja y la relativa estabilidad que ha presentado este factor a través de los últimos meses puede ayudar al Centro Educativo a plantearse metas a largo plazo de una manera más confiable.

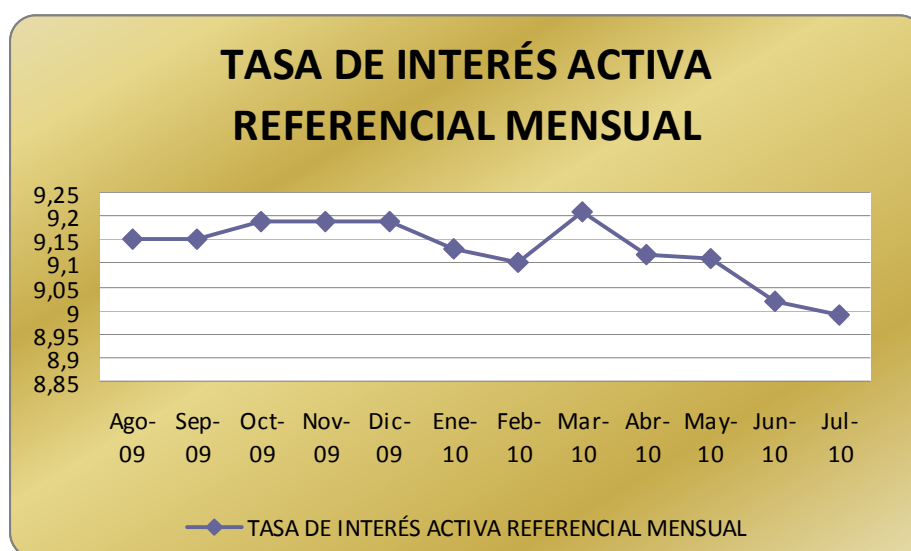


Figura 3.8 Tasa de Interés Referencial Activa

Fuente: SBS

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

En cuanto a la tasa de interés referencial pasiva se observa en la figura 3.9, que desde agosto de 2009 hasta julio de 2010 la tendencia de la tasa pasiva ha sido a la baja. Con esta tendencia decreciente se puede afirmar que el ahorro para las personas es menos atractivo en este último semestre.

Para la Institución Educativa un incremento en el ahorro de las personas sería un factor beneficioso, ya que los fondos ahorrados pueden tener como destino la educación de sus hijos, en este caso se puede decir que la tasa de interés pasiva es un factor a favor del Centro Educativo ya que si bien es cierto la tendencia es a la baja, su relativa estabilidad permite planificar en un rango de tiempo aceptable.

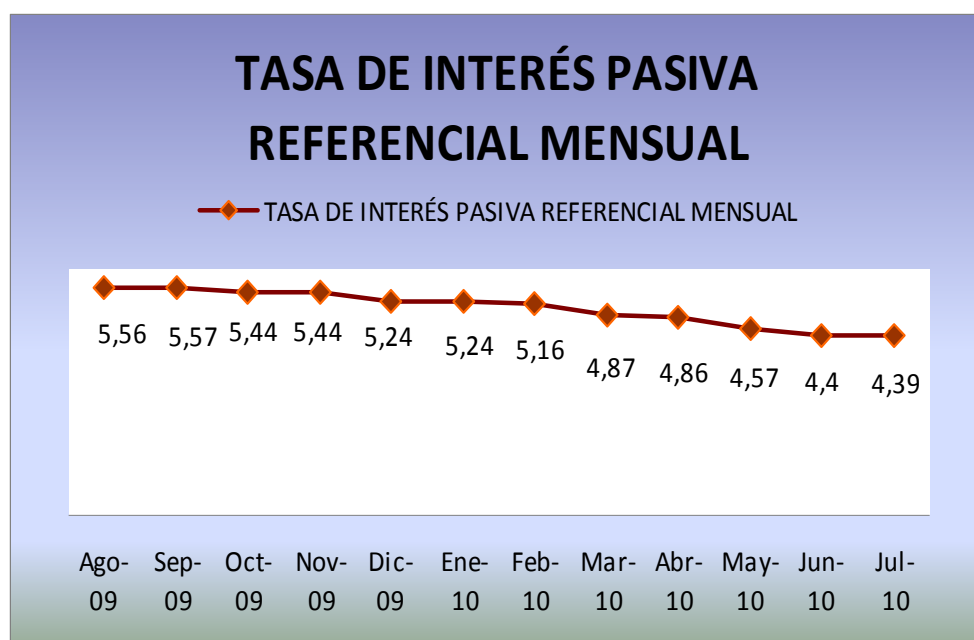


Figura 3.9 Tasa de interés referencial Pasiva.
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.
Elaborado por: Stalin Espinosa.

3.1.1.1.5 Canasta Básica

Cómo se observa en la Tabla 3.4 la Canasta Básica desde el año 2009 se ha incrementado a junio del 2010, cabe resaltar que en el mes de noviembre de 2009 el valor de la canasta básica bajo a un valor mínimo de \$519,30 pero para el mes de septiembre volvió a incrementarse en un 0,38% aproximadamente obteniendo un incremento pico en diciembre de 2009 de aproximadamente 1,21% que situó a

la canasta básica en \$528,90 y desde mayo de 2010 la canasta básica se ha mantenido relativamente estable situándose en un valor promedio de \$538. Si bien es cierto según los datos anteriormente citados la canasta básica no han mantenido un curso estable a través del último año cabe anotar que en promedio la canasta básica se ha incrementado mensualmente a una tasa aproximada de 0,28%.

CANASTA BÁSICA		
Fecha	Valor	% de crecimiento
Jul-09	521,73	---
Ago-09	519,30	-0,47%
Sep-09	521,26	0,38%
Oct-09	522,34	0,21%
Nov-09	522,59	0,05%
Dic-09	528,90	1,21%
Ene-10	534,33	1,03%
Feb-10	535,48	0,22%
Mar-10	535,56	0,01%
Abr-10	539,67	0,77%
May-10	538,89	-0,14%
Jun-10	538,12	-0,14%

Tabla 3.4 Canasta Básica

Fuente: INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Siempre un incremento en la canasta básica por más mínimo que este sea representará un factor perjudicial para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” ya que si las prioridades de alimentación tienen un precio más alto, la familia buscará recortar costos y posiblemente entre estos costos se encuentre la educación de sus hijos.

3.2.1.1.2 Factores Socio – Culturales.

3.1.1.1.6 Alfabetismo

Al observar la Tabla 3.5 se nota que la población alfabetizada en el Ecuador representa el 90,87% de la población total ecuatoriana. Para la Institución Educativa este es un indicador favorable ya que si la mayoría de la población es

alfabeta está tendrá un grado mayor de conciencia acerca de la importancia que tiene la educación en la formación de sus hijos, teniendo en cuenta que la educación no es un gasto innecesario sino una inversión a largo plazo que se verá traducida en la formación de niños con valores, aspiraciones por un mejor estilo de vida y deseos de superación, que de una u otra manera contribuirá al País con futuros profesionales exitosos que aporten a la economía nacional.

EDUCACIÓN	
Indicador	%
POBLACIÓN ALFABETA	90,87%
POBLACIÓN ANALFABETA	9,13%

Tabla 3.5 Educación

Fuente: ECV V Ronda, INEC
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.1.1.1.7 Crecimiento Demográfico

En los últimos 30 años, la población del Ecuador se duplicó y la tasa de crecimiento creció de 2.1% a 2.7%. Para fines de esta década, el Ecuador tendrá aproximadamente 15 millones de habitantes, si se calcula una tasa de crecimiento del 2% anual.

En la tabla 3.6 se observa la distribución regional en el 2007 de la población ecuatoriana, se evidencia que en la región sierra está concentrado el 44.92% de la población total.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA POR REGIONES.		
Regiones	Habitantes	%
Sierra	5460738	44,92%
Costa	6056223	49,82%
Amazonía	548419	4,51%
Insular	18640	0,15%
Zonas no delimitadas entre provincias	72588	0,60%
Total	12156608	100%

Tabla 3.6 Distribución de la población ecuatoriana por regiones

Fuente: INEC
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

El incremento gradual de la población puede ser visto como una oportunidad para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” ya que a medida que la población aumenta, la necesidad de educación aumentará directamente.

3.1.1.1.8 Población por edades

En el Ecuador, como se aprecia en la figura 3.10 el rango de edades predominantes en la población ecuatoriana es de 0 a 14 años, teniendo un 11% de la población total en infantes de 0 a 4 años, 12% en niños de 5 a 9 años y 11% en niños de 10 a 14 años, es decir que el 34% de la población ecuatoriana la comprenden niños de 0 a 14 años, este factor es de suma importancia para la Institución Educativa y representa una oportunidad ya que el rango de edad que tienen los alumnos del Centro Educativo es de 3 a 10 años. Comprendiendo la instrucción desde Pre – Kínder hasta 7mo de Básica.

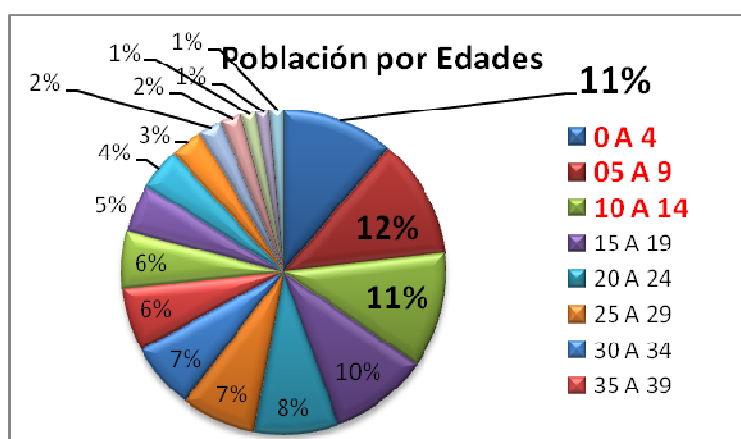


Figura 3.10 Población Ecuatoriana por Edades

Fuente: ECV V Ronda, INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.1.1.1.9 GASTOS Y OTROS INGRESOS DEL HOGAR.

Obtuvo préstamos para el hogar	
Indicador	Porcentaje
NO	74,06%
SI	25,94%

Tabla 3.7 Ecuatorianos que obtienen préstamos para el hogar

Fuente: ECV V Ronda, INEC

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

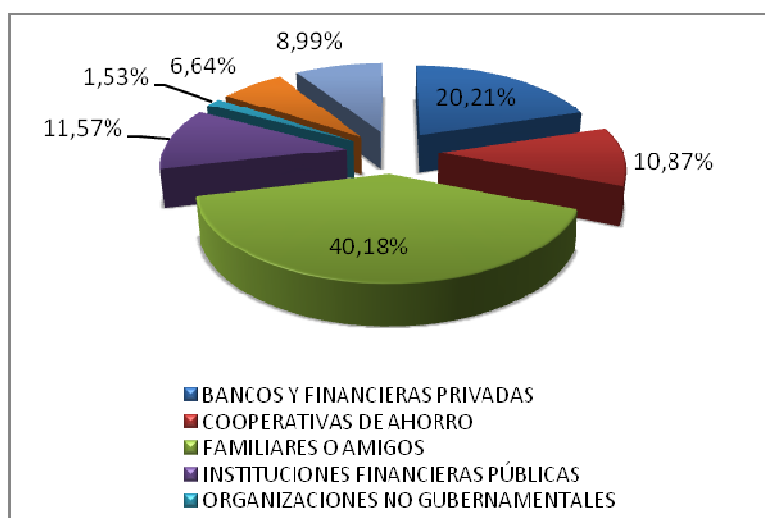


Figura 3.11 Dónde obtiene el ecuatoriano préstamos para el hogar?

Fuente: ECV V Ronda, INEC
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

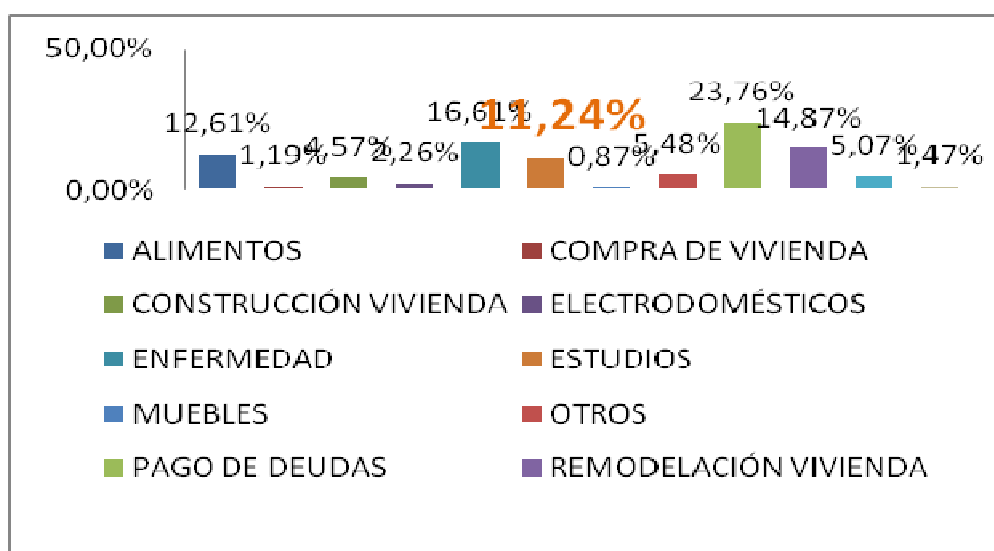


Figura 3.12 Destino del préstamo para el hogar

Fuente: ECV V Ronda, INEC
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Si se observa la Tabla 3.7 y el Gráfico 3.11 se nota un factor interesante dentro de los hábitos de consumo de los ecuatorianos. Según la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) Quinta Ronda realizada por el INEC el 25,94% de los ecuatorianos obtiene un préstamo para el hogar, estos préstamos son usualmente obtenidos gracias a familiares o amigos (40,18%), o bancos y financieras privadas (20,21%) en la mayoría. Ahora al analizar el Gráfico 3.12 se puede notar el destino que

tienen estos préstamos. En primer lugar se tiene al pago de deudas que representa el 23,76%, en segundo lugar con el 16,61% se observa que el destino de la deuda adquirida es para solventar gastos por enfermedad, en 3er lugar la deuda adquirida tiene el destino de remodelación de vivienda reflejando las aspiraciones por un mejor estilo de vida de las familias ecuatorianas, la compra de alimentos ocupa el 4to lugar y en quinto lugar el 11,24% la deuda adquirida está destinada a educación.

Este factor representa una gran oportunidad para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” porque refleja el interés y el deseo de superación que tiene el ciudadano ecuatoriano. Es interesante observar que una parte importante de las deudas que tiene el ecuatoriano esta direccionado a educación.

3.2.1.1.3 Factores Tecnológicos.

La era de la información ha revolucionado la manera de vivir, estudiar y hacer negocios. Las Instituciones Educativas se han visto beneficiadas por los avances tecnológicos, se han mejorado procesos administrativos y pedagógicos.

En la Educación Básica la tecnología invita a una educación más fácil y divertida para los niños, incluso en la era de la información que hoy se vive, los estudiantes han dejado de ser vasijas vacías esperando a ser llenadas con conocimientos y se han convertido en entes ansiosos por información la cuál ahora llega por todos los medios, como son Televisión, Radio e Internet.

Para el Centro Educativo “ALMUVER” la tecnología existente representa una gran oportunidad ya que implementando software actualizado los procesos administrativos obtendrían un mejor control y mayor eficiencia, de la misma manera el aspecto pedagógico sería mucho más atractivo para las necesidades que hoy en día tienen los niños con respecto a la educación.

3.2.1.1.4 Factores Políticos.

El Ecuador ha experimentado un ambiente político inestable caracterizado por cambios de gobierno sin que se hayan completado sus respectivos periodos de mandato, alejando a la inversión.

La crisis política afecta directamente al desenvolvimiento normal de empresas nacionales por el incremento del riesgo país.

En lo que concierne al Gobierno actual del Economista Rafael Correa, la educación pública ha sido claramente beneficiada con un mejor porcentaje en el Presupuesto General del Estado, con mejoras en la tecnología, con dotaciones de útiles escolares, uniformes, y desayunos escolares, lo que ha incrementado la confianza en la educación pública y ha frenado la expansión de la educación privada. De esta manera el desenvolvimiento político en el ámbito de la educación puede ser visto como una amenaza para el servicio de educación privada, aunque si lo miramos desde otro punto de vista los beneficios que el gobierno está brindando a la educación obligan a un mejor servicio por parte de las instituciones privadas incentivando el mejoramiento continuo y la excelencia en sus procesos.

3.2.1.2 MICRO AMBIENTE

Para el análisis del micro ambiente se ha tomado la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter. Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

Según Porter existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento. La idea es que se debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia.

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

3.2.1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

Gran número de competidores o igualmente equilibrados: El Sector Educativo se ha visto beneficiado por las políticas gubernamentales, incrementando la competitividad de estas; el Sector de Amagásí del Inca en el cuál se encuentra ubicado el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se encuentra poblado por numerosas escuelas particulares y privadas.

Crecimiento del sector educativo: Con el impacto que ha ocasionado las políticas gubernamentales, la educación pública a tomado mayor fuerza y las Instituciones privadas se ven ante competencias más fuertes.

Costo de cambio y diferenciación: El grado de diferenciación de los competidores es bajo, se deduce de que los costos de cambio entre los productos es bajo. Esto se debe a que las necesidades de los clientes pueden ser satisfechas por cualquiera de los otros competidores.

Interés estratégico: Es alto, porque todas las empresas quieren lograr el éxito, y están alertas de los diferentes servicios que ofrece al mercado la competencia, al frente de esta situación la empresa que se ve afectada intenta igualar y comercializar un servicio de similares características.

3.2.1.2.2 Entrada Potencial de nuevos competidores

En lo que se refiere al Sector Educativo se pueden citar las siguientes Barreras.

3.1.1.1.10 Barreras de Entrada.

Lealtad a la marca: Cuando un Padre de Familia inscribe a su hijo en una escuela particular y siente que esta satisface sus requerimientos se crea un sentimiento de lealtad a la marca o lealtad a la Escuela en este caso.

Los nuevos competidores que deseen entrar a este sector no encontrarán un mercado descuidado y tendrán que ofrecer mejores servicios y calidad si pretenden arrancar parte del mercado a las empresas existentes.

Alto nivel de inversión inicial: La entrada de nuevos competidores se puede ver truncada también por el alto nivel de inversión inicial, ya que el proceso de inicialización de un centro educativo comprende inversión en infraestructura adecuada pedagógicamente, mobiliario escolar, mobiliario administrativo, equipos para laboratorios, adecuación de espacios verdes, suministros. En definitiva los requisitos de capital inicial son altos.

Diferenciación del Servicio: Las metodologías educativas suelen girar alrededor de las teorías del aprendizaje (basadas en la psicopedagogía) como son el

conductismo, cognitivismo, constructivismo y últimamente el conectivismo. Cada paradigma tiene sus procesos, actividades y métodos de actuación. Esta es una barrera débil, ya que en la mayoría de casos se utiliza un mismo modelo pedagógico según tendencias y necesidades del mercado.

Requerimiento de Personal Especializado: Debido a la alta oferta de trabajo al menos en el sector educativo, el personal especializado para los centros educativos no es una barrera de entrada fuerte.

3.1.1.1.11 Barreras de Salida

El costo de abandonar la actividad: El abandonar la actividad después de que una empresa ha invertido tanto en arrancar el negocio en el sector educativo es sumamente costoso, ya que toda la inversión en infraestructura, mobiliario y tecnología pedagógica en la mayoría de casos es difícil aprovecharla para otro tipo de negocio y muchas veces para recuperar aunque sea una mínima parte de la inversión es necesario rematar todas las cosas a un costo mínimo. Es decir que el costo de abandonar la actividad es alto.

Gran cantidad de regulaciones laborales: De igual manera si la Institución Educativa aún tiene alumnos y desea abandonar el negocio los trámites legales y la reubicación de sus alumnos requiere de un gran esfuerzo administrativo.

Barreras emocionales: Este factor es alto, por que se encierra un alto costo a nivel de esfuerzo, dedicación y expectativas cuando se va a iniciar una empresa de este tipo.

Barreras gubernamentales: Es bajo, por que las especificaciones gubernamentales para la operación de empresas en este sector son accesibles.

3.2.1.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

La educación en lo que se refiere a escolarización no tiene productos sustitutos, si bien es cierto existen el Internet, aulas virtuales y centros de educación continua, pero estos son servicios complementarios.

Se concluye que la presión de productos sustitutos es baja.

3.2.1.2.4 El Poder de Negociación de los proveedores.

El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” elige a sus proveedores basándose en una amplia cartera, escogiendo a los que representen mayor beneficio para la Institución.

El Centro Educativo Particular “Alberto Muñoz Vernaza” utiliza los servicios y productos de proveedores de diferentes tipos, entre ellos proveedores de textos educativos, uniformes, mobiliario escolar y transporte.

Debido a la gran oferta de proveedores, y a la gran cantidad de beneficios que estos ofrecen a Instituciones Educativas se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.1.2.5 El Poder de Negociación de los Consumidores.

Los clientes en el sector educativo tienen un alto poder de negociación, debido a la gran cantidad de ofertantes de esta manera el cliente puede obtener el servicio deseado en diversas Instituciones, es por eso que los Centros Educativos y en este caso el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe permanecer en el mercado ofreciendo servicios de calidad y marcando ventajas competitivas que ayuden a incrementar la fidelidad del cliente por la marca.

3.2.2 AMBIENTE INTERNO

“El análisis funcional es la base para configurar el perfil estratégico interno de la empresa. Para realizar este perfil estratégico, previamente hay que identificar las variables clave de cuyo funcionamiento depende la organización para hacer frente a sus retos.”⁴⁰

En el caso del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” las áreas funcionales identificadas y que serán evaluadas son:

- Área Funcional de Dirección General

⁴⁰ Estrategia: De la Visión a la Acción; CARRIÓN, Maroto Juan; ESIC Editorial; Pág. 128; 2da. Edición; 2007

- Área Funcional de Dirección Académica – Pedagógica.
- Área Funcional de Bienestar.
- Área Funcional Administrativa – Financiera.

3.2.2.1 ÁREA FUNCIONAL DE DIRECCIÓN GENERAL.

Dentro de las principales actividades de la Dirección General están:

Representación Legal: La representación legal del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” ha sido llevada de manera consciente y sin problemas por la Dra. Mercedes Ontaneda, quién ha sobrellevado con orgullo el nombre de la Institución en los altos y bajos que esta ha tenido.

Dentro de esta función también se contempla la presentación y firma de documentos que se expida del Centro Educativo al Ministerio de Educación, documentos como el Plan Educativo Institucional, Plan Operativo anual, Promociones de Alumnos, Registro de Abanderados, etc.

Relaciones Laborales: La Dirección General se ha encargado de fomentar una excelente relación entre el equipo de trabajo, así como, una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

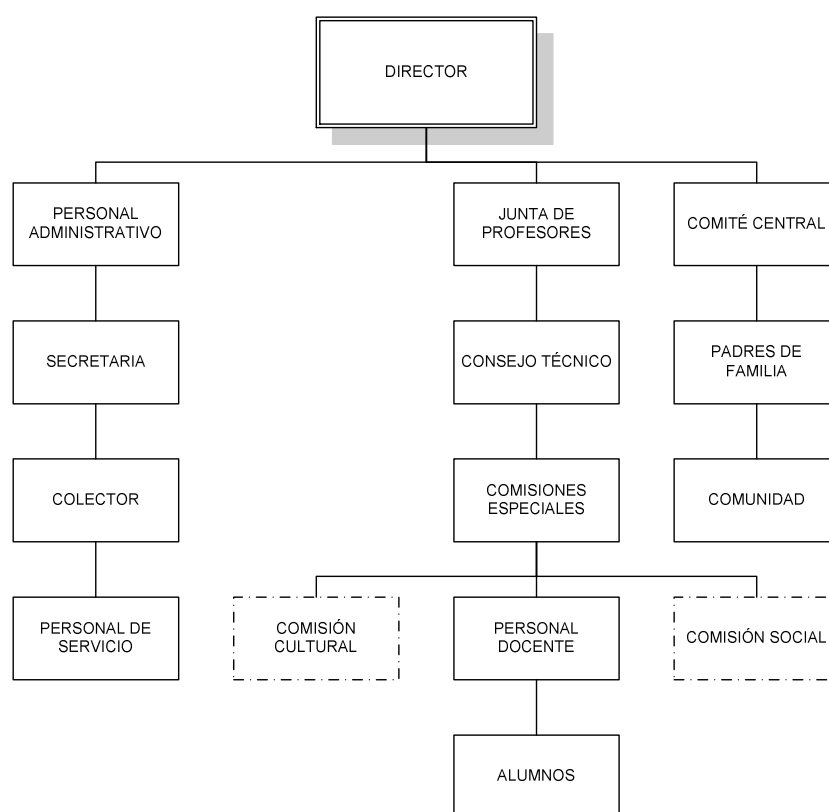
De igual manera la Dirección General ha propuesto de manera eficaz proyectos, planes y programas de índole pedagógico a la comunidad educativa.

Estilo de Dirección: El Estilo de dirección que maneja el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es el estilo de dirección paternalista, es decir que, el director establece una actitud protectora con los subordinados, se interesa por sus problemas personales y profesionales. Pero hay que tener en claro que en cuestión de dirección es él quien toma las decisiones, aunque les consulta, pide opiniones y evalúa muchas de ellas.

Este estilo de dirección es una fortaleza ya que los empleados se sienten parte de una familia al pertenecer al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”,

convirtiéndose en parte fundamental a la hora de brindar un servicio de calidad, brindando respeto, cariño, alegría y conocimiento a los alumnos.

Estructura Organizativa: La estructura organizacional con la que se maneja el centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es la siguiente:



El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” por consecuencia de su situación actual cuenta con 3 empleados, dos profesores y un profesor – director.

Un Profesor encargado del 3er Año de Básica y del área de música, un profesor de inglés y computación, y el Profesor – Director quién es la Dra. Mercedes Ontaneda, dueña y directora de la Institución Educativa desde hace 25 años, doctora en psicología educativa y encargada del 2do año de Educación Básica.

Por la situación actual de la Institución Educativa el Director hace funciones de Secretaría y Colecturía; y las funciones del Personal de Servicio es realizado por un profesor asignado semanalmente.

Si bien es cierto el poco personal es de excelencia en cuestión pedagógica, el momento por el cual atraviesa la Institución ahuyenta al personal, quienes están en su derecho de buscar mejores oportunidades. Aquí se crea el riesgo de Deserción de Personal.

La falta de una unidad de apoyo administrativo a la Dirección General se ha convertido definitivamente en una gran debilidad dentro de la estructura organizativa del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

Sistemas de Planificación y Control: En cuánto tiene que ver a la planificación, el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se ha visto muy bien representado en cuanto a la planificación pedagógica, así como en la elaboración de sus Planes Operativos Anuales; mas, una de las debilidades más fuertes de la Institución es el pobre desenvolvimiento en lo que tiene que ver su Planificación Estratégica ya que el ámbito directivo no ha contado con una guía acorde a sus necesidades y a las necesidades de sus clientes para establecer estrategias adecuadas y poder dar seguimiento a las mismas.

Cabe anotar que los centros educativos deben presentar anualmente su plan estratégico institucional, el cuál en el caso de “Alberto Muñoz Vernaza” ha sido realizado bajo la guía de los textos de apoyo proporcionados por el Ministerio de Educación, pero sin un pensamiento profundo de una gestión de largo plazo y mucho menos de control a las estrategias planteadas por la dirección.

Sistemas de Información y Decisión: “En gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de Sistemas de Información Gerencial, como síntomas o pruebas de ello se tiene por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento, una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización. Gran número de empresas carece de ventajas para tener una mayor accesibilidad a las tecnologías, y

desarrollar un Sistema de Información y Gestión, debido a varias razones como: costos elevados, carencia de recursos, falta de acceso a la información, etc.”⁴¹

Este es el caso del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, que por desconocimiento o por falta de recursos no ha invertido en un sistema de información y decisión que le permita planear a futuro, tomar las mejores decisiones en el tiempo adecuado, en definitiva que le permita crecer como empresa. La falta de un sistema de información y decisión es una debilidad en la Institución.

Cultura Empresarial: El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” tiene como filosofía “Incrementar Valores”, lo cual está basado por las diferentes vivencias que se han venido dando y observando en la educación de los niños dentro y fuera del plantel.

La Institución se ha visto en la necesidad de cimentar a los niños valores que den una mejor coherencia e identidad como personas, que exista el amor y respeto, para ello el Centro Educativo a realizado conferencias, videos, charlas, convivencias con padres de familia, logrando motivar e incrementar un aprendizaje lleno de valores.

La educación en valores constituye uno de los medios significativos en la formación de un ser humano, prioridad que se propende alcanzar con el trabajo de Directivos, profesores, alumnos, padre de familia y comunidad.

El Centro Educativo se compromete en entregar a la sociedad seres respetuosos, seguros de sí mismo, capaces de afrontar problemas y soluciones con honestidad, actuar libremente con seriedad, ser solidario y amantes a la verdad.

“Educar y enseñar valores es ir tras una democracia de responsabilidad, autonomía, cambiando actitudes en los docentes en relación con la enseñanza y aprendizaje.”⁴²

⁴¹ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencia

⁴² Entrevista con la Dra. Mercedes Ontaneda, Directora del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

3.2.2.2 ÁREA FUNCIONAL DE DIRECCIÓN ACADÉMICO - PEDAGÓGICA

El área académica – pedagógica del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es una de sus fortalezas, gracias a la experiencia de su Directora y a la experiencia y preparación de su personal.

El área de dirección académico – pedagógica del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” está encargada de elaborar el plan operativo anual y ponerlo a consideración de la Dirección General, labor que la ha venido realizando de la mejor manera.

De igual manera una de las funciones de la dirección académico – pedagógica es la elaboración de proyectos académicos, culturales y artísticos, en los cuales los alumnos muestren las aptitudes que han sido desarrolladas bajo la guía y tutela del personal académico.

La Dirección académica – pedagógica estudia y pone a consideración de la dirección general el modelo de educación que se impartirá en el Centro Educativo.

Con respecto a este último punto el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se maneja bajo el modelo Constructivista. En este modelo los profesores desarrollan de forma activa sus propias construcciones mentales sobre la educación y estas guían las percepciones de los sucesos y acciones que tienen lugar en el aula.

Mediante el enfoque constructivista el educando se preocupa por el aprendizaje formal a más de reforzar el desarrollo intelectual del ser humano o sea del niño en las diferentes etapas de su desarrollo.

En conclusión el Área Funcional de Dirección Académico – Pedagógica constituye una fortaleza para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

3.2.2.3 ÁREA FUNCIONAL DE BIENESTAR

El área funcional de bienestar, es el área encargada de planificar, llevar a cabo y controlar actividades relacionadas a lo deportivo, social, cultural, así como a la prevención de la salud, desarrollo del aspecto artístico, escuela para padres, y todas las actividades necesarias para el beneficio de la vida familiar y de la alegría

de los educandos. Labor que ha sido realizada de manera eficaz durante los años que lleva la institución.

Entre estas actividades se tiene:

Tareas Dirigidas: Dentro de este trabajo se destaca el trabajo realizado por cada uno de los acompañantes de grado para el trabajo realizado con los estudiantes que presentaron necesidades de ayuda especial por haber presentado alguna dificultad, logrando superar y favorecer su promoción al grado siguiente.

Prevención: En temas diversos tales como planes de evacuación en fenómenos naturales y planes de prevención de virus se llevaron a cabo charlas pedagógicas con el fin de concientizar a todos los Miembros de la Comunidad Educativa sobre la correcta aplicación de normas de prevención para evitar tragedias.

Lúdicas: Se dio una nueva forma de distribución de lúdicas por período con el fin de fortalecer el trabajo que realizan los estudiantes y desarrollar más habilidades y destrezas en el manejo del tiempo libre. Se continuó con el excelente control de la coordinadora del proyecto evidenciándose más conciencia por parte de los estudiantes en el manejo de su libertad responsable con autonomía.

Manual de convivencia: Desde las coordinaciones de Bienestar y en equipo con maestros, padres de familia, estudiantes y el Consejo Directivo, se implementó en el Manual de Convivencia el debido proceso para el manejo adecuado de la norma que debe dar cada maestro, garantizando una vez más el respeto y protección de los derechos de todos y cada uno de los menores de la comunidad.

3.2.2.4 ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA – FINANCIERA.

3.2.2.4.1 Indicadores de Liquidez

“Los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.”⁴³

⁴³ Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003; Pág. 140

Activos Corrientes	Pasivos Corrientes	Razón de Solvencia	Prueba del Ácido
\$ 6370	\$ 4166	1,53	0,65

Tabla 3.8 Indicadores de Liquidez.

Fuente: Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Elaborado por: Stalin Espinosa

3.1.1.1.12 Razón de Solvencia

Este índice permite saber si los Activos Corrientes de la empresa pueden servir para cumplir las obligaciones de Pasivo Corrientes.

Como se ve en la Tabla 3.8, la razón de solvencia que maneja el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es de 1,53; es decir que por cada dólar (\$1) que debo tengo un dólar con cincuenta y tres centavos (\$1,53) del activo corriente para cubrir obligaciones.

3.1.1.1.13 Prueba del Ácido

Este cálculo determina cual sería la capacidad de pago que tiene la empresa, considerando sólo el efectivo y el efectivo próximo (clientes, cuentas por cobrar).

El resultado de ésta razón significa que por cada dólar (\$1) que debe el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” tiene cero coma sesenta y cinco (\$0,65) dólares del activo corriente excluyendo pensiones para cubrir obligaciones , es decir el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” no cuenta con el suficiente dinero disponible para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

3.2.2.4.2 Indicadores de Apalancamiento

Pasivo Total	Activo Total	Patrimonio	Endeudamiento sobre activos	Razón Deuda sobre Patrimonio
\$ 4166	\$ 175638,8	\$ 117168,8	2%	4%

Tabla 3.9 Indicadores de Apalancamiento

Fuente: Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

“Los indicadores de apalancamiento o endeudamiento determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.”⁴⁴

3.1.1.1.14 Endeudamiento sobre Activos.

El endeudamiento sobre los Activos permite medir el grado de compromiso que el Centro Educativo tiene al financiar sus Activos con deudas a terceros, es decir, mide el porcentaje de los Activos financiados con deuda a terceros.

El financiamiento de los Activos de una empresa dependerá de su situación, de las condiciones del negocio, de las políticas generales y del objeto que persigue.

El resultado de esta razón quiere decir que en el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” el 2% del Activo se debe a terceros

3.1.1.1.15 Razón Deuda sobre Patrimonio

Muestra la proporción de los activos que ha sido financiada con deuda. Desde el punto de vista de los acreedores, corresponde al aporte de los dueños comparado con el aporte de no dueños. Mientras mayor sea el endeudamiento con terceros en relación al patrimonio de la empresa, así como la parte de deuda a corto plazo, mayor será el riesgo financiero.

El resultado de ésta razón significa que tan solo el 4% de los activos han sido financiados con deudas.

3.2.2.4.3 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo representa la diferencia entre lo que la empresa tiene disponible para el pago de las deudas corrientes y el monto de las deudas mismas, es decir, es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital de Trabajo
\$ 6370	\$ 4166	\$ 2204

Tabla 3.10 Capital de Trabajo.

Fuente: Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

⁴⁴ Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. Fred R. David. Editorial Pearson Prentice Hall 2003; Pág. 140

El resultado de éste índice significa que el capital de trabajo del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es de \$ 2204

3.2.2.4.4 Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados por el Centro Educativo y por su inversión.

Utilidad último período	Activos	Ventas (Pensiones)	Capital	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Capital	Rentabilidad sobre Activos
\$ 228,32	\$ 175638,8	\$ 3640	\$ 117168,8	6%	0,2%	0,1%

Tabla 3.11 Índices de Rentabilidad.

Fuente: Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Para saber si la Rentabilidad de una empresa es adecuada, se puede comparar la Rentabilidad obtenida en el periodo con la rentabilidad que habría obtenido el capital si se hubiera depositado a plazo por el mismo periodo. En general, una empresa tiene que alcanzar una mejor rentabilidad que las alternativas que ofrece el sistema financiero.

Como se aprecia en la Tabla 3.11 la rentabilidad sobre ventas es la única en alcanzar mejor rentabilidad que las alternativas que ofrece el sistema financiero hoy en día. Tan solo con un 6% cuando la tasa pasiva en el sistema financiero se encuentra en 5,59%. Prácticamente iguales.

El centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza” tiene aquí una de sus mayores debilidades y es que el desempeño administrativo y estratégico de la institución no ha sabido llevarla adelante.

3.2.3 MATRICES DE EVALUACIÓN.

3.2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Con base en el análisis realizado se ha identificado las oportunidades y amenazas que el sector externo proporciona, así como las fortalezas y debilidades que tiene el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

OPORTUNIDADES	
O1	Disminución de la Inflación
O2	Tendencia creciente de las Tasas de Interés Pasiva
O3	Comportamiento estable en la Tasa de interés Activa
O4	Tendencia creciente en el PIB por Servicios
O5	Índice de Alfabetismo
O6	Crecimiento Demográfico
O7	% Niños en el Ecuador
O8	Ingresos del Hogar Destinados a Educación
O9	Gran oferta de software administrativo
O10	Gran oferta de software escolar
O11	Gran oferta de software pedagógico
O12	Utilidad de los medios de comunicación
O13	Diferencias entre Gobierno y Dirigentes de Educación Pública
O14	Crecimiento del Sector Educativo
O15	Apoyo de los Padres de Familia
O16	Capacitación Docente por parte de la Supervisión Escolar
O17	Apoyo de Instituciones. Bomberos, Policías, Centro de Salud.

Tabla 3.12 Oportunidades para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

AMENAZAS	
A1	Inestabilidad del Empleo
A2	Aumento en el costo de la Canasta Básica
A3	Inestabilidad Política
A4	Beneficios Gubernamentales hacia la Educación Pública
A5	Gran Número de competidores
A6	Costo de Cambio para el Cliente
A7	Interés Estratégico
A8	Hogares Desorganizados
A9	Migración Familiar
A10	Alta calidad de la Competencia

Tabla 3.13 Amenazas contra el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

FORTALEZAS	
F1	Relaciones Laborales
F2	Estilo de Dirección
F3	Cultura Empresarial
F4	Evaluación y Pronóstico del Medio
F5	Fuerza y calidad del servicio
F6	Satisfacción del cliente por el servicio ofrecido
F7	Modelo Pedagógico utilizado
F8	Actividades extra curriculares
F9	Manuales de Convivencia para la Comunidad Educativa
F10	Capacidad de Endeudamiento
F11	Habilidad para competir en Precios
F12	Capacidad para cubrir la Demanda
F13	Personal Docente comprometido y con alta calidad humana
F14	Infraestructura Propia y Funcional
F15	Material Didáctico Adecuado
F16	Comunicación confiable entre áreas
F17	Proyectos y Planificación Pedagógica
F18	Nivel Académico del Personal
F19	Participación y Colaboración de todos los Integrantes de la Comunidad Educativa

Tabla 3.14 Fortalezas del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

DEBILIDADES	
D1	Estructura Organizacional Acorde a la Situación Actual
D2	Sistemas de Planificación
D3	Sistemas de Control
D4	Sistemas de Información
D5	Sistemas de Decisión
D6	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
D7	Uso de Planes Estratégicos
D8	Liquidez, disponibilidad de fondos internos
D9	Rentabilidad del Centro Educativo
D10	Tendencia de crecimiento descendiente
D11	Falta de Equipos para laboratorios
D12	Sistema de Evaluación Tradicional
D13	Comportamiento Pasivo ante la Competencia
D14	Débil Control Gerencial
D15	Participación en el mercado
D16	Débil administración de clientes
D17	Actitud de la Dirección ante la tecnología
D18	Inestabilidad económica y laboral para el personal
D19	Ausencia de un Plan publicitario y de mercadeo

Tabla 3.15 Debilidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.2.3.2 MATRIZ DE HOLMES

Ya identificadas las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es necesario priorizar los resultados con la finalidad de identificar los aspectos más importantes, para ello se utilizará la Herramienta de La Matriz de Holmes.

Esta matriz permite comparar entre sí dichos parámetros y clasificarlos en orden de importancia, de esta manera, también puede ser utilizada para elegir los factores relevantes en el análisis ambiental, previo a la utilización de otras matrices.

- Tabla 3.16
- Matriz de Holmes y Análisis de Pareto OPORTUNIDADES.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	Sumatoria	Porcentajes
O1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12,5	8,59%
O2	0,0	0,5	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0	1	11	7,56%
O3	0,0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	1	6	4,12%
O4	0,0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0	5	3,44%
O5	1,0	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	15,5	10,65%
O6	0,5	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	3,5	2,41%
O7	0,5	1	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	5,5	3,78%
O8	1,0	1	1	1	0	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	12,5	8,59%
O9	0,0	0	1	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	8,5	5,84%
O10	0,0	0	1	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	8	5,50%
O11	0,0	0	1	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	8	5,50%
O12	0,0	0	0,5	1	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	9,5	6,53%
O13	0,0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2,5	1,72%
O14	0,0	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0,5	7	4,81%
O15	0,0	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	14	9,62%
O16	1,0	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	12,5	8,59%
O17	0,0	0	0	1	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	4	2,75%
Total																		145,5	100%

Análisis de Pareto			
1	O5	10,65%	10,65%
2	O15	9,62%	20,27%
3	O1	8,59%	28,87%
4	O8	8,59%	37,46%
5	O16	8,59%	46,05%
6	O2	7,56%	53,61%
7	O12	6,53%	60,14%
8	O9	5,84%	65,98%
9	O10	5,50%	71,48%
10	O11	5,50%	76,98%
11	O14	4,81%	81,79%
12	O3	4,12%	85,91%
13	O7	3,78%	89,69%
14	O4	3,44%	93,13%
15	O17	2,75%	95,88%
16	O6	2,41%	98,28%
17	O13	1,72%	100,00%

Tabla 3.16 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Oportunidades.

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Tabla 3.17
- Matriz de Holmes y análisis de Pareto Amenazas.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Sumatoria	Porcentaje
A1	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	3,5	7%
A2	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,5	5%
A3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	2,0	4%
A4	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	7,5	15%
A5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	8,0	16%
A6	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	16%
A7	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	7,0	14%
A8	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,5	5%
A9	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,0	4%
A10	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	7,0	14%
Total											50,0	100%

Análisis de Pareto			
1	A5	16,00%	16,00%
2	A6	16,00%	32,00%
3	A4	15,00%	47,00%
4	A10	14,00%	61,00%
5	A7	14,00%	75,00%
6	A1	7,00%	82,00%
7	A2	5,00%	87,00%
8	A8	5,00%	92,00%
9	A3	4,00%	96,00%
10	A9	4,00%	100,00%

Tabla 3.17 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Amenazas.

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Tabla 3.18
- Matriz de Holmes y análisis de Pareto Fortalezas

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	Sumatoria	Porcentajes
F1	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	7,50	4,16%
F2	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	6,00	3,32%
F3	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	10,50	5,82%
F4	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	7,50	4,16%
F5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	14,00	7,76%
F6	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	14,00	7,76%
F7	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	10,00	5,54%
F8	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	6,50	3,60%
F9	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	8,00	4,43%
F10	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	11,00	6,09%
F11	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	7,00	3,88%
F12	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	11,50	6,37%
F13	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	11,00	6,09%
F14	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	14,00	7,76%
F15	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,50	0,83%
F16	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	9,50	5,26%
F17	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	14,50	8,03%
F18	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	10,50	5,82%
F19	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	6,00	3,32%
Total																				180,50	100%

Análisis de Pareto			
1	F17	8,03%	8,03%
2	F5	7,76%	15,79%
3	F6	7,76%	23,55%
4	F14	7,76%	31,30%
5	F12	6,37%	37,67%
6	F10	6,09%	43,77%
7	F13	6,09%	49,86%
8	F3	5,82%	55,68%
9	F18	5,82%	61,50%
10	F7	5,54%	67,04%
11	F16	5,26%	72,30%
12	F9	4,43%	76,73%
13	F1	4,16%	80,89%
14	F4	4,16%	85,04%
15	F11	3,88%	88,92%
16	F8	3,60%	92,52%
17	F2	3,32%	95,84%
18	F19	3,32%	99,17%
19	F15	0,83%	100,00%

Tabla 3.18 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Fortalezas

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Tabla 3.19
- Matriz de Holmes y análisis de Pareto Debilidades.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	Sumatoria	Porcentajes
D1	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	5,50	3,05%
D2	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	13,00	7,20%
D3	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	10,00	5,54%
D4	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	4,50	2,49%
D5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	8,00	4,43%
D6	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	12,00	6,65%
D7	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	16,00	8,86%
D8	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	10,00	5,54%
D9	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	14,00	7,76%
D10	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	11,50	6,37%
D11	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,50	0,83%
D12	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	0,55%
D13	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	12,00	6,65%
D14	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	11,00	6,09%
D15	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	8,00	4,43%
D16	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	14,00	7,76%
D17	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	5,50	3,05%
D18	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0	8,00	4,43%
D19	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	15,00	8,31%
Total																				180,50	100%

Análisis de Pareto			
1	D7	8,86%	8,86%
2	D19	8,31%	17,17%
3	D9	7,76%	24,93%
4	D16	7,76%	32,69%
5	D2	7,20%	39,89%
6	D6	6,65%	46,54%
7	D13	6,65%	53,19%
8	D10	6,37%	59,56%
9	D14	6,09%	65,65%
10	D3	5,54%	71,19%
11	D8	5,54%	76,73%
12	D5	4,43%	81,16%
13	D15	4,43%	85,60%
14	D18	4,43%	90,03%
15	D1	3,05%	93,07%
16	D17	3,05%	96,12%
17	D4	2,49%	98,61%
18	D11	0,83%	99,45%
19	D12	0,55%	100,00%

Tabla 3.19 Matriz de Holmes y análisis de Pareto Debilidades.

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.2.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
OPORTUNIDADES			
O5	0,09	4	0,36
O15	0,08	3	0,24
O1	0,07	3	0,21
O8	0,07	2	0,14
O16	0,07	3	0,21
O2	0,06	2	0,12
O12	0,06	2	0,12
O9	0,05	1	0,05
O10	0,04	1	0,04
O11	0,04	1	0,04
O14	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
A5	0,09	2	0,18
A6	0,09	2	0,18
A4	0,07	2	0,14
A10	0,04	2	0,08
A7	0,04	1	0,04
A1	0,02	3	0,06
Total	1		2,2

Tabla 3.20 Matriz EFE
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Como se observa en la tabla 3.20 el valor ponderado total es de 2,2; este valor se encuentra debajo del promedio el cuál es de 2,5, esto quiere decir que el Centro Educativo no está aprovechando las oportunidades que le ofrece el sector y tampoco está haciendo algo por evitar las amenazas.

3.2.3.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los competidores directos que el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” tiene se han logrado determinar mediante conversación directa con la Directora del Centro Educativo. Estos competidores se encuentran desde un mismo sector geográfico, atacan al mismo segmento de mercado, y ofrecen similares servicios.

Mediante encuestas e investigación se han logrado determinar los factores críticos de éxito a ser evaluados para cada uno de los integrantes de la competencia.

Al observar la tabla 3.21 se determina que el competidor más fuerte que tiene el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es la Escuela y Colegio “Jesss” quién tiene como principales fortalezas la participación en el Mercado, superioridad tecnológica pedagógica y administrativamente y por último una fortaleza financiera importante.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
ESCUELAS									
ALBERTO MUÑOZ VERNAZA									
JESS									
FILIPPO NERI									
LUIS STACEY									
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO
CRITICOS DE			PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO
ÉXITO									
Trabajo con la comunidad	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04
Respeto, cariño y confianza al alumnado	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Competitividad de Precios	0,06	3	0,12	2	0,08	3	0,12	4	0,16
Enseñanza Idioma Extranjero	0,07	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Actividades Extracurriculares	0,02	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04
Compromiso con el entorno	0,02	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Modelo Pedagógico	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Orientación Familiar y Escuela para Padres	0,03	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Apoyo académico sin costo extra	0,03	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04
Infraestructura adecuada y funcional	0,06	4	0,16	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Educación orientada a aumentar el civismo	0,03	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Programa de Valores y Virtudes	0,07	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Educación Personalizada	0,06	4	0,16	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Ludoteca	0,01	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Participación en el Mercado	0,05	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Superioridad Tecnológica	0,05	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Fortaleza Financiera	0,07	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Efectividad Publicitaria	0,07	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Lealtad del Cliente	0,09	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Calidad del servicio	0,09	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
TOTAL	1		2,48		2,88		2,36		1,84

Tabla 3.21 Matriz del Perfil Competitivo
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.2.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno.

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
OPORTUNIDADES			
F17	0,07	4	0,28
F5	0,06	4	0,24
F6	0,06	3	0,18
F14	0,06	4	0,24
F12	0,05	4	0,2
F10	0,04	4	0,16
F13	0,04	4	0,16
F3	0,03	4	0,12
F18	0,03	3	0,09
F7	0,03	3	0,09
F16	0,03	3	0,09
F9	0,02	3	0,06
F1	0,02	4	0,08
AMENAZAS			
D7	0,07	1	0,07
D19	0,06	1	0,06
D9	0,05	1	0,05
D16	0,05	1	0,05
D2	0,05	2	0,1
D6	0,03	1	0,03
D13	0,03	2	0,06
D10	0,03	1	0,03
D14	0,03	1	0,03
D3	0,02	2	0,04
D8	0,02	2	0,04
D5	0,02	2	0,04
Total	1		2,6

Tabla 3.22 Matriz EFI
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

Como se aprecia en la Tabla 3.22, el resultado total del valor ponderado de la Matriz EFI de 2,6, muestra que la posición estratégica interna está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen de mejor manera las fortalezas y neutralicen las debilidades.

Así mismo se puede afirmar que las debilidades de la Institución no están siendo correctamente atendidas.

Por lo que debería ejercerse mayor control gerencial dentro de los procesos internos del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

3.3 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

3.3.1.1 MATRIZ FODA

“La Matriz FODA se define como el análisis de una organización y los factores externos que afectan a la misma.”⁴⁵

Al elaborar la matriz FODA para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se ha identificado las siguientes estrategias empresariales.

- F1, F2, O1, O2

Transmitir la calidad de los Proyectos Educativos y Pedagógicos a la comunidad, para de esta manera mostrar el compromiso de la Institución para con los educandos.

- F2, O2, O4

Optimizar el uso de la infraestructura y recursos actuales.

- O2, O4, O5, D4

Generar condiciones que permitan restablecer la confianza interna.

⁴⁵ <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

- O5, D1, D4, D5

Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión.

- F4, F5, F2, A1, A2, A4

Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada al Centro Educativo.

- F1,F2, F4, A3, A4

Reencantar a la comunidad educativa fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.

- D3,A3,A4

Desarrollar políticas de superación para las condiciones adversas en aspectos de inversión.

- D1, D4, D5, A5, A4

Agregar Valor al Centro Educativo, mediante el uso de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral.

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F1	Proyectos y Planificación Pedagógica	D1	Débil Uso de Planes Estratégicos	
		F2	Fuerza y calidad del servicio	D2	Ausencia de un Plan publicitario y de mercadeo	
		F3	Satisfacción del cliente por el servicio ofrecido	D3	Rentabilidad del Centro Educativo	
		F4	Infraestructura Propia y Funcional	D4	Débil administración de clientes	
		F5	Capacidad para cubrir la Demanda	D5	Sistemas de Planificación	
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO		
O1	Índice de Alfabetismo	F1, F2, O1, O2 Transmitir la calidad de los Proyectos Educativos y Pedagógicos a la comunidad, para de esta manera mostrar el compromiso de la Institución para con los educandos. F2, O2, O4 Optimizar el uso de la infraestructura y recursos actuales.		O2, O4, O5, D4 Generar condiciones que permitan restablecer la confianza interna. O5, D1, D4, D5 Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión.		
O2	Apoyo de los Padres de Familia					
O3	Disminución de la Inflación					
O4	Ingresos del Hogar Destinados a Educación					
O5	Capacitación por parte de la Supervisión Escolar					
AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA		
A1	Gran Número de competidores	F4, F5, F2, A1, A2, A4 Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada al Centro Educativo. F1,F2, F4, A3, A4 Reencantar a la comunidad educativa fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.		D3,A3,A4 Desarrollar políticas de superación para las condiciones adversas en aspectos de inversión. D1, D4, D5, A5, A4 Agregar Valor al Centro Educativo, mediante el uso de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral.		
A2	Alto poder de negociación del Cliente					
A3	Impulso Gubernamental hacia la Educación Pública					
A4	Alta calidad de la Competencia					
A5	Interés y copia estratégica					

Tabla 3.23 Matriz FODA
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

3.3.1.2 LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La Matriz PEYEA, es una importante herramienta que indica según la posición de la empresa si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para ella según una evaluación antes realizada.

Para ello primero se debe encontrar el Vector de posicionamiento, que indicará a que cuadrante de la Matriz PEYEA pertenece el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” y que estrategias se deberían utilizar para el mejor desempeño de la Institución.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Rendimiento Sobre la Inversión	2	Cambios Tecnológicos	-3
Liquidez	2	Tasa de Inflación	-2
Capital de Trabajo	4	Variabilidad de la demanda	-3
Apalancamiento	5	Barreras para entrar en el mercado	-4
Riesgos implícitos del Negocio	2	Presión Competitiva	-3
Facilidad para salir del negocio	3	Poder de Negociación de los Clientes	-4
Suma	18	Suma	-19
Ventaja competitiva(VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Participación en el Mercado	-5	Potencial de Crecimiento	4
Calidad del Servicio	-2	Potencial de Utilidades	4
Lealtad de los Clientes	-3	Estabilidad Financiera	3
Interés Estratégico	-2	Conocimientos Tecnológicos	2
Competitividad en Precios	-2	Aprovechamiento de Recursos	2
Infraestructura adecuada y funcional	-1	Facilidad para entrar en el mercado	4
Suma	-15	Suma	19

Promedios		
FF =	$18/6 =$	3,0
FI =	$19/7 =$	2,7
EA =	$-19/6 =$	-3,2
VC =	$-15/7 =$	-2,1

Vectores	
Eje X = VC + FI	
Eje X =	0,6
Eje Y = EA + FF	
Eje Y =	-0,2

Vector Direccional
(0,6 ; -0,2)

Una vez obtenido el Vector Direccional, se procede a ubicar las coordenadas en la matriz PEYEA, como se observa en la figura 3.13.

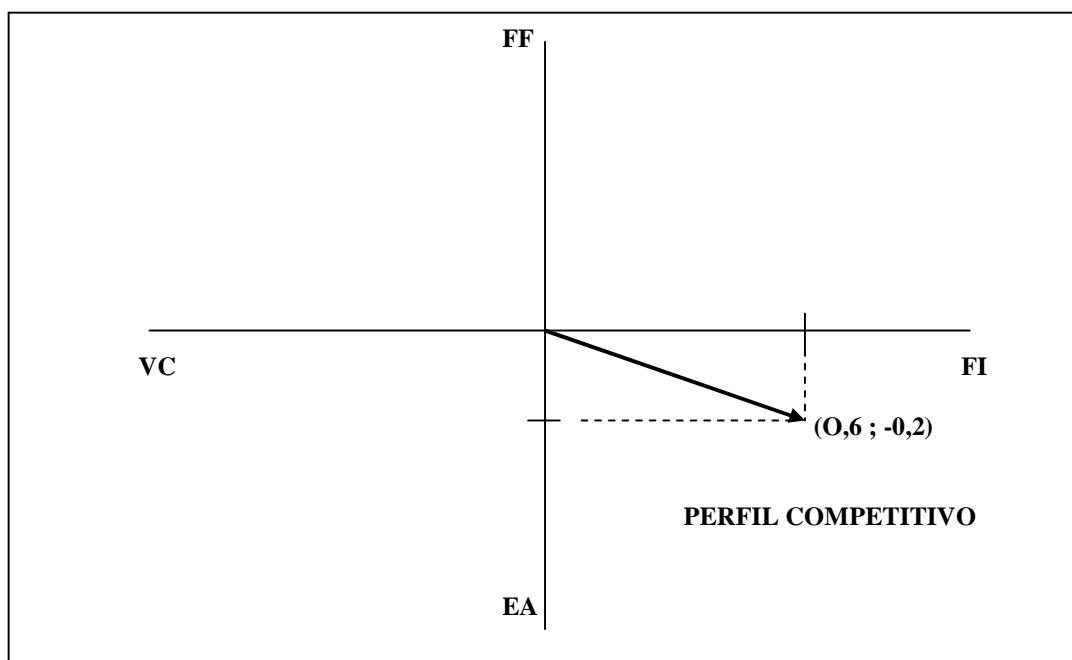


Figura 3.13 Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” en la Matriz PEYEA
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

El Centro Educativo se encuentra ubicado en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que se observa en la Figura 3.13. Es decir que es una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento, mas el centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza” no ha sabido utilizar de manera adecuada sus Ventajas Competitivas.

Se debería utilizar estrategias Competitivas como penetración en el mercado, el desarrollo del mercado o el desarrollo del servicio.

De esta manera las estrategias que se proponen son las siguientes:

- Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos.
- Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada a la Institución.
- Posicionar al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” como un lugar de encuentro moderno y eficiente.
- Lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos

3.3.1.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz interna – externa, se basa en las dimensiones claves: los totales ponderados de la Matriz EFI en el eje X y los totales ponderados de la Matriz EFE en el eje Y.

En la *Matriz EFI* se concluye que las fuerzas más importantes son, los Proyectos y Planificación Pedagógica, la Fuerza y calidad del servicio y la satisfacción del cliente por el servicio ofrecido.

Las debilidades mayores son, la falta de un plan estratégico, la ausencia de un plan publicitario y de mercadeo y la rentabilidad del Centro Educativo.

El total ponderado fue de 2.6 que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En la *Matriz EFE* se concluye que el resultado al ser menor a la media de 2.5, se interpreta que no se están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

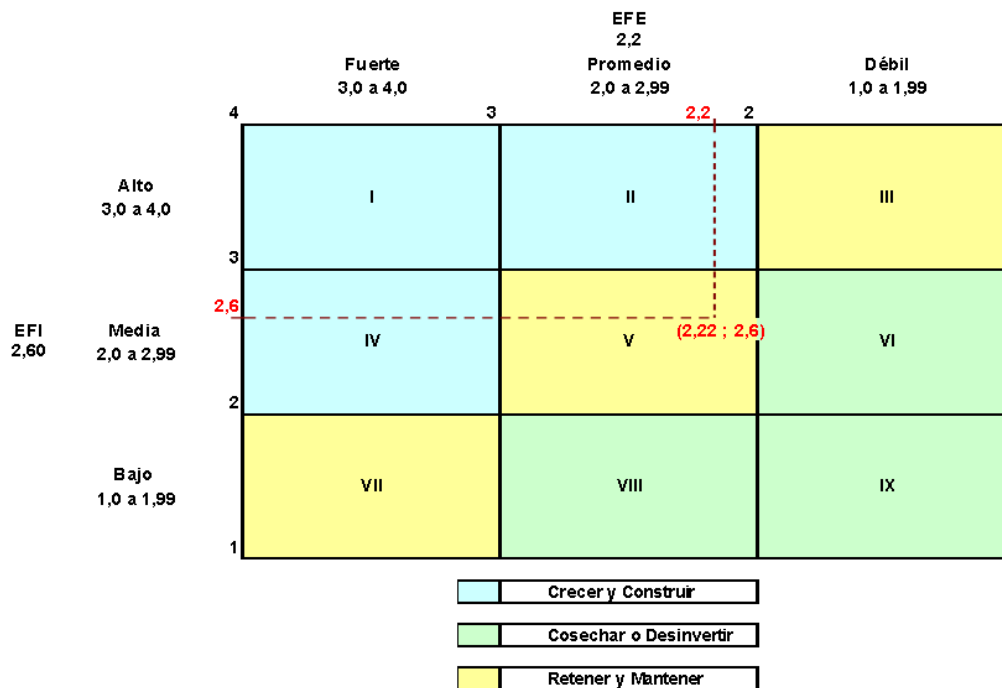


Figura 3.14 Matriz Interna y Externa
Elaborado por: Stalin Espinosa

En la figura 3.14 se encuentra la Matriz IE donde se observa que la empresa está ubicada en el cuadrante V de acuerdo a los valores obtenidos en las matrices Efi y Efe, al caer en este rango promedio esta dentro de la división “Retener y Mantener”, que sugiere estrategias de desarrollo del producto y penetración en el mercado.

Se sugiere como estrategias las siguientes:

- Elaborar un plan publicitario y de mercadeo.
- Contar con un plan de desarrollo informático y de equipamiento asociado al proyecto pedagógico.

3.3.1.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Además de las matrices antes mencionadas, la matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que sirve para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cualquiera de los cuatro cuadrantes de la matriz, tomando en cuenta el orden de atractivo de cada uno de los cuadrantes de la matriz.

El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” se encuentra ubicado en el Cuadrante II de la Matriz de la Gran Estrategia, ya que el Crecimiento del Mercado es Rápido y la Posición Competitiva de la Institución es débil.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Es decir que aún cuando la industria educativa está creciendo, el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza no es capaz de competir en forma eficaz y debe determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie a efecto de mejorar su competitividad.

Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva como Penetración en el Mercado, Desarrollo del Servicio o Desarrollo del Mercado

El mismo tipo de estrategias que se han recomendado en las matrices anteriores.

3.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 MISIÓN

La misión del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es ser una Institución Educativa al servicio de la comunidad, formadora de niños y niñas, que se propone brindar una educación que los motive a descubrir su mundo, brindándoles la oportunidad de conocer, de tomar decisiones y mejorar su libertad responsablemente.

3.4.2 VISIÓN

Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” será reconocido como una Institución Educativa de calidad, con amplios servicios pedagógicos, culturales y extracurriculares que se encuentra comprometida con la comunidad y que será parte activa del Sector de Amagásí del Inca.

Habrá alcanzado cubrir el 80% de su capacidad instalada, cumpliendo sus obligaciones con la comunidad, con sus empleados, con sus clientes y con sus accionistas.

3.4.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Brindar una educación integral donde el niño sea el constructor de su conocimiento.
- Se privilegia el pensamiento crítico y reflexivo, así como la creatividad y la imaginación
- El aprendizaje debe ser significativo: los educandos traen al aula conocimientos previos sobre los cuales han de construirse los nuevos saberes
- Desarrollar capacidades, competencias y destrezas.
- Los temas y las experiencias de aprendizaje deben centrarse en los intereses de los niños, en su realidad cotidiana, y sus necesidades
- Los procesos pedagógicos deben adaptarse a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de los niños
- No discriminar niños y niñas por su raza, creencia o procedencia

3.4.4 VALORES.

Los valores Definen la manera en la cual gerentes y empleados deben conducirse, a fin de construir el tipo de organización que se pretende y ayudar a la empresa a alcanzar su misión.

El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” tendrá como valores:

- **Honestidad:** La honestidad es uno de los valores y componentes más importantes de una personalidad saludable, si se entiende por esta la capacidad de obrar el bien en todas las distintas relaciones y actividades que las personas sostienen.
- **Puntualidad:** La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- **Respeto:** El valor del respeto se ejerce cuando se muestra aprecio y cuidado por el valor de algo o de alguien.
- **Compromiso:** Una persona comprometida siempre se esfuerza por ir mucho más allá de lo que está previsto en sus funciones, no se queda en un cumplimiento rutinario del deber, sino que busca en el mejoramiento continuo una forma de adquirir mayor capacidad para avanzar en los objetivos de su cargo y en la contribución al logro de la visión y la misión de la empresa.
- **Amor por los niños:** Un valor fundamental para sanar nuestros hogares, las diversas relaciones interpersonales, y por supuesto, lograr que los niños valoren lo que tienen, sus seres queridos, su propia vida, y aprendan a mantener relaciones adecuadas basadas sobre el respeto, la aceptación y la tolerancia, con sus compañeros y amigos.

- Cuidado: El valor del Cuidado es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.
- Responsabilidad: Gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla. Pero hay una responsabilidad mucho más sutil (y difícil de vivir), que es la del plano moral.

3.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez que he evaluado el ambiente externo e interno en el cuál se encuentra el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, después de haber evaluado los diferentes factores externos e internos mediante las matrices EFE, EFI y MPC, y por último utilizando criterios de decisión como son las matrices FODA, PEYEA, IE y la MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA, se mencionan las estrategias sugeridas a lo largo del proceso anteriormente citado.

- Transmitir la calidad de los Proyectos Educativos y Pedagógicos a la comunidad, para de esta manera mostrar el compromiso de la Institución para con los educandos.
- Optimizar el uso de la infraestructura y recursos actuales.
- Generar condiciones que permitan restablecer la confianza interna.
- Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión.
- Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada al Centro Educativo.
- Reencantar a la comunidad educativa fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.

- Desarrollar políticas de superación para las condiciones adversas en aspectos de inversión.
- Agregar Valor al Centro Educativo, mediante el uso de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral.
- Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos
- Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de las personas vinculadas a la Institución.
- Posicionar al Centro Educativo como un lugar de enseñanza moderno y eficiente
- Lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos
- Elaborar un plan publicitario y de mercadeo
- Contar con un plan de desarrollo informático y de equipamiento asociado al proyecto pedagógico
- Desarrollar y fortalecer las áreas vinculadas a los objetivos académicos y formativos.
- Reforzar permanentemente las áreas de lenguaje y comunicación, matemática, ciencias sociales, idioma inglés y computación.
- Capacitar continuamente a los empleados del Centro Educativo, ofreciendo planes de promoción y de incentivos laborales.

3.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Una vez revisadas las estrategias formuladas, se mencionan los objetivos estratégicos para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”; objetivos los

cuales se encuentran alineados con las estrategias mencionadas anteriormente de la siguiente manera.

1. Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.

Estrategias

- Posicionar al Centro Educativo como un lugar de enseñanza moderno y eficiente.
 - Elaborar un plan publicitario y de mercadeo.
 - Transmitir la calidad de los Proyectos Educativos y Pedagógicos a la comunidad, para de esta manera mostrar el compromiso de la Institución para con los educandos.
2. El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.

Estrategias

- Desarrollar políticas de superación para las condiciones adversas en aspectos de inversión.
3. Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013.

Estrategias

- Contar con un plan de desarrollo informático y de equipamiento asociado al proyecto pedagógico
- Optimizar el uso de la infraestructura y recursos actuales.

4. Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.

Estrategias

- Generar condiciones que permitan restablecer la confianza interna.
 - Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de las personas vinculadas a la Institución
5. Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión disminuyendo el porcentaje de problemas interno en un 75% para el 2015.

Estrategias

- Agregar Valor al Centro Educativo, mediante el uso de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral.
6. Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015.

Estrategias.

- Desarrollar y fortalecer las áreas vinculadas a los objetivos académicos y formativos.
7. Para el 2015 el Centro Educativo deberá lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindar seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.

Estrategias.

- Reforzar permanentemente las áreas de lenguaje y comunicación, matemática, ciencias sociales, idioma inglés y computación.

- Aprovechar las políticas gubernamentales en función de capacitación al maestro.
- Capacitar continuamente a los empleados del Centro Educativo, ofreciendo planes de promoción y de incentivos laborales.
- Investigar acerca de nuevos modelos pedagógicos que puedan ser implantados y beneficien al alumnado del Centro Educativo.

3.7 PLAN ESTRATÉGICO.

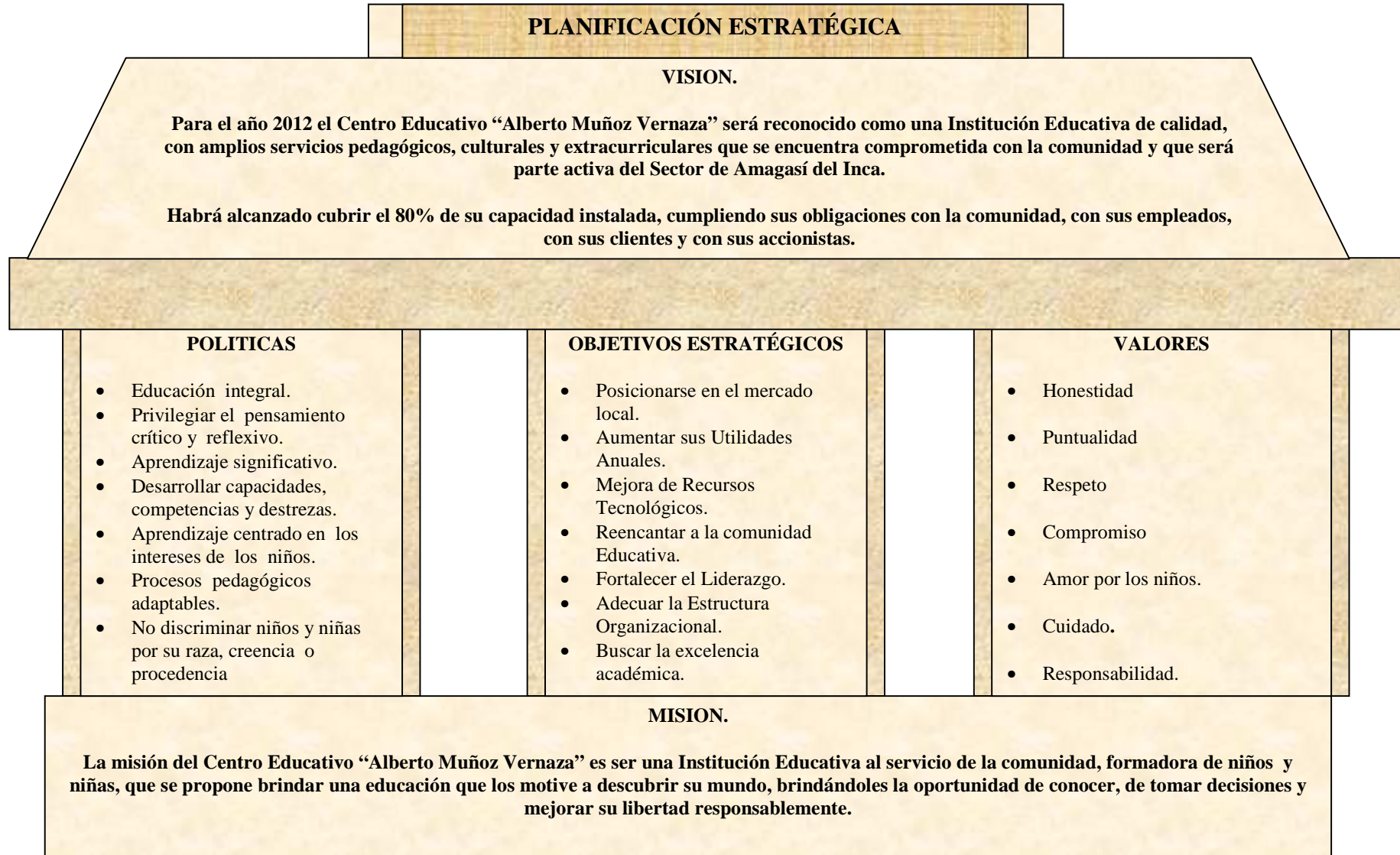


Figura 3.15 Planificación Estratégica 2010 – 2015 del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

CAPITULO 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 DISEÑO DE PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando utiliza cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un CMI, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

A continuación en la Tabla 4.1 se presenta el listado de objetivos estratégicos, obtenidos de la matriz FODA, PEYEA, IE y la MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA y la clasificación correspondiente de acuerdo a cada perspectiva.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE CRECIMIENTO
Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	X			
El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	X			

Continúa.

Continuación.

Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013			X	
Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.		X		
Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015			X	
Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015			X	
Para el 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.				X

Tabla 4.1 Hoja de Determinación de Objetivos Estratégicos por Perspectivas del CMI
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

“Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando integral deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.”⁴⁶

En la perspectiva financiera el Centro Educativo tiene como objetivos estratégicos:

- El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.

A más de las estrategias ya mencionadas para cumplir con dicho Objetivo (Véase “DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS”), EL Centro Educativo deberá cumplir con los siguientes Objetivos Operativos.

- Establecer las tasas de Interés que ofrecen las diferentes Instituciones de Financiamiento para adecuar los flujos de proyección de diferentes proyectos que tiene el Centro.
- Establecer e Instaurar un sistema de Cobranza que ayude a reducir la mora en los pagos.
- Establecer e Instaurar sistemas de Verificación de los datos entregados por familias que postulen a becas o a algún tipo de Beneficio.
- Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.

Para cumplir este Objetivo estratégico a más de las estrategias mencionadas anteriormente el Centro Educativo deberá cumplir con los Siguietes Objetivos Operativos:

⁴⁶ Kaplan, Robert; Norton, David; “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, Pág. 75

- Dar a conocer los objetivos académicos que busca lograr la Escuela.
- Buscar asesoría para la elaboración de un plan publicitario y de mercadeo.
- Encontrar Capacitación para cumplir con los objetivos del plan publicitario y de mercadeo.
- Dar a conocer a la Comunidad Educativa los resultados académicos que se logren en el Centro Educativo.
- Promover y publicitar las distintas actividades que se vinculen con los procesos de enseñanza y con el logro de altos resultados en las pruebas de medición.
- Manifiestar el énfasis de respeto y diversidad, tanto en los procesos de admisión como en el trabajo con apoderados.

4.1.2 PERSPECTIVA DE FAMILIAS (CLIENTES)

Es necesario acotar que para la Institución Educativa los principales clientes son los Padres de Familia, quienes pagan por el servicio de educación que es brindado a sus hijos.

El objetivo a alcanzarse en la Perspectiva de Familias es:

- Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.

Para lograr este objetivo, la Institución se ayudará con algunos objetivos tácticos y operativos como son por ejemplo:

- Dar a conocer los objetivos de evaluación y de perfeccionamiento, explicitando su importancia para el proyecto del Centro Educativo.

- Realizar anualmente evaluaciones docentes y administrativas.
- Crear formalizar espacios para recoger impresiones e iniciativas de los profesores.
- Desarrollar reuniones participativas y evaluativos en cada estamento y ciclo.

4.1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Dentro de la perspectiva de proceso interno se espera obtener el siguiente objetivo estratégico:

- Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013

Que se cumplirá en base a las estrategias planteadas y a los siguientes objetivos operativos.

- Diagnosticar el estado actual de los elementos tecnológicos existentes.
- Establecer prioridades en las necesidades de la Institución, en cuanto al plan de desarrollo informático.
- Identificar fuentes de financiamiento para desarrollar el plan mencionado.
- Establecer prioridades de renovación.
- Definir que recursos o equipos se pueden optimizar y seguir usando y cuáles deben renovarse.

También dentro de esta perspectiva se tiene:

- Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015

Para lo cuál se tiene los siguientes objetivos operativos:

- Definir y clarificar líneas de autoridad en todos los niveles de la Escuela.
- Implantar procesos de coordinación entre las distintas áreas, que permitan funcionar de modo más eficiente y sinérgico.
- Definir e implantar métodos de evaluación de los procesos que se realizan y de los resultados que se obtienen.
- Definir e implantar procesos de control de todas las actividades que conforman el quehacer educativo, considerando criterios de flexibilidad que promuevan la efectividad.
- Establecer procedimientos en función de criterios de eficiencia, programación de trabajo, objetivos y metas.

Cómo tercer Objetivo Estratégico dentro de la Perspectiva de Proceso Interno se tiene:

- Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015.

Objetivo que se lo cumplirá de acuerdo a la realización de las estrategias planteadas y de los siguientes objetivos operativos:

- Elaborar un manual de cargos y procedimientos coherente con el nuevo organigrama.

- Redefinir el funcionamiento de las áreas y departamentos en función de optimizar su gestión pedagógica.
- Definir fortalezas y debilidades en todos los ciclos y en los departamentos técnico pedagógicos y de formación.
- Diseñar e implementar mecanismos de evaluación constante, que incorporen instancias para generar un mejoramiento continuo.

Antes de empezar con la mejora de la estructura organizacional se tendrán que definir exactamente los procesos internos, estandarizando las actividades que comprenden y designando debidamente a sus responsables.

4.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Para el 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.

Para cumplir este objetivo es importante para el Centro Educativo:

- Diagnosticar la existencia y uso de la infraestructura y equipamiento con que se cuenta actualmente.
- Diseñar e implementar planes de reforzamiento para estas áreas.
- Diagnosticar la situación actual de base pedagógica que está siendo utilizada en el Centro Educativo.
- Diseñar e implementar planes de capacitación y actualización a nuestros docentes.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de estos planes, que contemplen mecanismos para introducir cambios y mejoras.

4.2 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico del Centro Educativo tiene cuatro perspectivas: Financiera, de Familia, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Cada una de estas perspectivas contiene los objetivos estratégicos que desea alcanzar en el largo plazo.

A continuación se presenta en la figura 4.1 el mapa estratégico elaborado para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, que expresa los objetivos estratégicos necesarios para guiar el rumbo de la organización hacia el éxito, y los relaciona a través del sistema causa – efecto entre las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, siguiendo una ruta ascendente desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento hasta la Perspectiva Financiera.

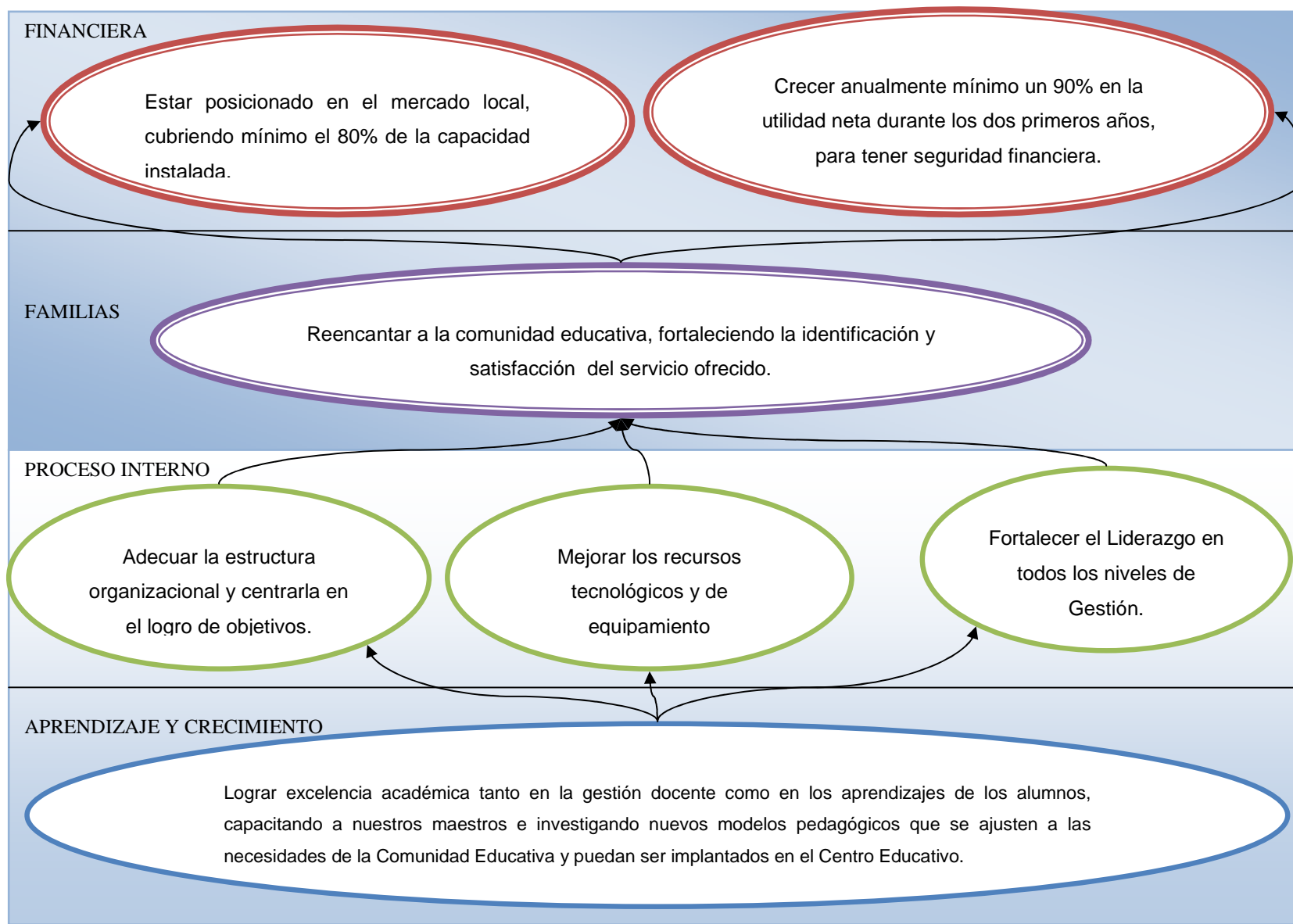


Figura 4.1 Mapa Estratégico
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

4.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

“El factor crítico de éxito como eslabón entre la declaración estratégica y su ejecución es insuficiente sin la información necesaria que entrega la operación. Por eso, surge la necesidad de establecer medidas para dar cuenta del avance en la ejecución estratégica. A estas medidas las denominamos indicadores.”⁴⁷

Los criterios que se han tomado para definir los indicadores fueron los siguientes:

- Fácil identificación: La información para el control se encuentra o se puede generar
- Medir sólo lo que sea importante para la estrategia: los indicadores elaborados se refieren a datos representativos de la mejora buscada por medio del mapa estratégico. Por eso, se buscaron o crearon indicadores que permitieran dar señales de los factores críticos de éxito del colegio.
- Comprensión para todos: los indicadores debían ser entendibles para las diversas partes interesadas. Es decir, debían ser comprendidos por padres, por representantes de la Congregación, profesores y estudiantes del Centro de Alumnos.

4.3.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento de los objetivos financieros son:

⁴⁷ Cf.SALGUEIRO. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Diaz de Santos. Madrid. España, 2001.pp.1-12.

4.3.1.1 Indicador de utilidad

INDICADOR	Incremento de la utilidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Crecer mínimo un 80% anual en la utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución del Plan estratégico.
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento de la utilidad
CÁLCULO	$\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times 100 \%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Pérdidas y Ganancias.5
RESPONSABLE	Director

Tabla 4.2 Indicador de Utilidad

Elaborado por: Stalin Espinosa

- El cálculo debe dar como resultado mínimo 80% para que se considere cumplido el objetivo del indicador.

Aunque a breves rasgos puede sonar un objetivo demasiado difícil de alcanzar, cabe recordar que debido a la situación actual del Centro Educativo es sumamente necesario y posible lograr este objetivo, tomando en cuenta que se espera crecer un 167% en cuanto el alumnado para el siguiente Año Lectivo. Índice que no es irreal si se tiene en cuenta que el Centro Educativo actualmente consta con 9 alumnos y un incremento del 167% significaría que el próximo año lectivo la Institución cuente con 24 alumnos. Cifras que son bastante alcanzables.

Pasado los dos años se tiene que establecer otra condición acorde a la situación futura, para evaluar el éxito del objetivo, el cuál siempre estará en función de aumentar utilidades.

4.3.1.2 Indicador de crecimiento porcentual de clientes

INDICADOR	Crecimiento porcentual de clientes
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Posicionamiento en el mercado
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de aumento de clientes
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{ clientes directos período actual}}{\# \text{ clientes directos período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Matrículas y pensiones
RESPONSABLE	Secretaria.

Tabla 4.3 Indicador de crecimiento de clientes

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- El porcentaje que resulta del cálculo debe ser mayor a cero para que se cumpla el objetivo, para diciembre del 2015 el porcentaje de alumnos debe cubrir el 80% de la capacidad instalada del Centro Educativo.
- Para cumplir con este objetivo las mediciones deberán darse por separadas debido a la situación del Centro Educativo. Para que el objetivo se considere cumplido, el cálculo sería el siguiente:

Año 1: 167%

Año 2: 75%

Año 3: 48%

Año 4: 26%

Año 5: 24%

4.3.2 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento o no de los objetivos de familia son:

- La tabla 4.3; el indicador de crecimiento de clientes, es uno de los indicadores que ayudarán a determinar el objetivo de la Perspectiva de Clientes. De esta manera se tiene:

4.3.2.1 Indicador de Satisfacción y Fidelidad de Clientes

INDICADOR	Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Reencantar a la comunidad educativa, fortaleciendo la identificación y satisfacción del servicio ofrecido.
DESCRIPCIÓN	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes.
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{ alumnos matriculados en el grado X del presente ciclo escolar}}{\# \text{ alumnos matriculados en el grado X del anterior ciclo escolar}} \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Inicio de Ciclo Escolar
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Alumnos Matriculados
RESPONSABLE	Jefe de ventas

Tabla 4.4 Índice de satisfacción y Fidelidad de Clientes.

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- El cálculo se lo hace para cada uno de los grados independientemente, por ejemplo: Si X = 5 de Básica, entonces, en la fórmula se tendría:

(Niños matriculados en 5 de básica en el año lectivo 2010 – 2011 / Niños matriculados en 5 de básica en el año lectivo 2009 – 2010)

De esta manera la Institución se puede dar cuenta si los padres de familia han elegido confiar un nuevo año Lectivo de la educación de sus hijos al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

- Si el resultado del cálculo arroja un valor igual o mayor a 100% el objetivo se considerará cumplido.

- De no darse el resultado esperado, se debe investigar las causas del por que el niño no fue matriculado, para de esta manera identificar insatisfacciones de parte de los Clientes y poder brindar un mejor servicio día a día.

4.3.2.2 Índice de Deserción Escolar.

La deserción es una de las amenazas más graves que acechan a las Instituciones Educativas, ya que un alumno que estaba matriculado simplemente deja de asistir a la Escuela sin dejar datos o información acerca de su decisión. Es por eso que un índice de Deserción Escolar permitirá medir si el desempeño de la Institución a lo largo del Año Escolar ha sido satisfactorio para el Padre de Familia a razón de mantenerlo estudiando el Año Lectivo Completo en la Institución.

Se lo calculará de la siguiente manera:

INDICADOR	Índice de Deserción Escolar
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Reencantar a la comunidad educativa, fortaleciendo la identificación y satisfacción del servicio ofrecido.
DESCRIPCIÓN	Indica el porcentaje de alumnos que han desertado del Centro Educativo en un Año Lectivo.
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{alumnos que terminan el ciclo escolar}}{\# \text{alumnos matriculados q asistieron regularmente el primer mes del ciclo escolar}} \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
RESPONSABLE	Director

Tabla 4.5 Índice de Deserción Escolar

Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Si cómo resultado del cálculo obtenemos un 100% se dará al objetivo como cumplido, ya que dicho resultado indica que durante el ciclo escolar ningún padre de familia ha decidido retirar a su hijo sin previo aviso a la institución.

4.3.3 INDICADOR DE LA PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO.

Los indicadores que ayudaran a determinar el cumplimiento o no de los objetivos de la perspectiva de proceso interno son:

4.3.3.1 Indicador de Objetivos Cumplidos

INDICADOR	Índice de Objetivos Cumplidos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Adecuar la estructura organizacional y centrarla en el logro de objetivos.
DESCRIPCIÓN	Indica el porcentaje de objetivos cumplidos en el ciclo escolar
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{objetivos (pedagógicos // académicos) cumplidos}}{\# \text{objetivos (pedagógicos // académicos) propuestos}} \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
RESPONSABLE	Director

Tabla 4.6 Índice de Objetivos cumplidos
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Este indicador se centra básicamente en los Objetivos Académicos y Pedagógicos, los cuáles deben ser medidos independientemente. Los Objetivos Académicos y Pedagógicos son obtenidos del Plan Curricular Interno y de la Comisión Pedagógica.
- Si el Resultado es del 100% el objetivo se considera cumplido, más cabe recalcar que en este caso, por políticas de la Institución se prevé un 5% de tolerancia hacia el fallo, por eventualidades propias del Sector de la Industria al cuál la Institución pertenece.

4.3.3.2 Índice de Equipos Renovados

INDICADOR	Índice de Equipos Renovados
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento
DESCRIPCIÓN	Indica el porcentaje de Renovación y actualización de equipos y software
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{ equipos renovados}}{\# \text{ equipos considerados obsoletos}} \right) \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Compras de equipos, Estado de Fuentes y Usos.
RESPONSABLE	Secretaria

Tabla 4.7 Índice de Equipos Renovados
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Si el resultado del cálculo es mayor o igual al 33%, se considerará el objetivo cumplido, caso contrario no se ha alcanzado la meta.

4.3.3.3 Indicador de número de conflictos en el ciclo escolar

INDICADOR	Índice de conflictos en el ciclo escolar
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión.
DESCRIPCIÓN	Indica si los conflictos por gestión directa han aumentado o disminuido
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{ conflictos por Gestión en nuevo ciclo}}{\# \text{ conflictos por gestión en ciclo anterior}} \right)$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Unidad
FUENTE DE DATOS	Actas de Reuniones ordinarias y extraordinarias
RESPONSABLE	Director, Junta Profesores, Comité Central

Tabla 4.8 Índice de conflictos en el ciclo escolar
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- El resultado del cálculo deberá tender a cero (0), entonces el objetivo está cumplido. Caso contrario los conflictos deberán evaluarse y encontrarse responsables.

4.3.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

El objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es: Lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución. Para esto los siguientes Indicadores han sido propuestos.

4.3.4.1 Índice de motivación en el personal

INDICADOR	Índice de motivación en el personal
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr excelencia académica en la gestión docente
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de motivación de los trabajadores
CÁLCULO	$\left(\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \right) \times 100\%$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuestas realizadas
RESPONSABLE	Director

Tabla No. 4.9 Indicador de motivación en el personal
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Si el cálculo arroja un valor del 100%, se considerará cumplido el objetivo del indicador; ya que se lo interpretará como un ritmo de motivación estable, cabe anotar que la tendencia de este indicador siempre debe ser al alza, es decir que se debe propender a alcanzar valores mas altos que el indicado, en caso de que el resultado arroje un valor menor al 100% la meta se considerará no cumplida, y se procederá al estudio del ambiente organizacional para las respectivas correcciones.

4.3.4.2 Indicador de Capacitación

INDICADOR	Indicador de capacitación
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr excelencia docente en la gestión docente
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores
CÁLCULO	$\left(\frac{\# \text{ conferencias dictadas}}{\# \text{ conferencias necesarias}} \right)$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Número
FUENTE DE DATOS	Plan anual
RESPONSABLE	Gerente general

Tabla No. 4.10 Indicador de Capacitación
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- Si el resultado del cálculo es igual a uno la gestión en capacitación está manejándose de manera adecuada, si el cálculo varía en mayor o menor proporción la gestión de capacitación debe revisarse.

4.3.4.3 Índice de Evaluación General del Alumnado.

INDICADOR	Índice de Evaluación General del Alumnado
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Buscar la excelencia académica.
DESCRIPCIÓN	Compara los Promedios Totales del Alumnado con respecto a los Trimestres anteriores.
CÁLCULO	(Promedio Alumnado Trimestre X \geq Promedio Alumnado Trimestre X año lectivo anterior)
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	Número
FUENTE DE DATOS	Registro Académico de la Institución
RESPONSABLE	Director Pedagógico, Junta de Profesores.

Tabla No. 4.11 Índice de Evaluación General del Alumnado
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

- El cálculo de este indicador se lo hará trimestralmente en el cual se compararán los promedios totales del alumnado del año lectivo en curso versus los promedios del año lectivo anterior, si el resultado es igual o mayor el objetivo se puede dar por cumplido, pero siempre estableciendo políticas pedagógicas y académicas para lograr la excelencia académica por parte del alumnado. Así mismo el Director pedagógico deberá vigilar

que los promedios académicos sean resultado de una correcta evaluación de parte de los profesores hacia el alumnado y no solo se den con el fin de cumplir con el objetivo.

4.3.4.4 Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica.

INDICADOR	Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Buscar la excelencia Docente.
DESCRIPCIÓN	Mide el Nivel de comprensión de las actualizaciones pedagógicas establecidas en el Centro Educativo, después de la debida capacitación.
CÁLCULO	(Promedio Evaluaciones Actualización Pedagógica Actual / Promedio Evaluaciones Actualización Pedagógica del año anterior)
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	Número
FUENTE DE DATOS	Evaluación Docente realizada por la Dirección Pedagógica.
RESPONSABLE	Director Pedagógico, Junta de Profesores.

Tabla No. 4.12 Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica.
Elaborado por: Stalin Espinosa O.




- El presente indicador, con la ayuda de un test preparado por la dirección pedagógica permitirá al Centro Educativo evaluar la comprensión de las actualizaciones pedagógicas que se transmiten año a año a través del Ministerio de Educación o a través de las Investigaciones realizadas por el Centro Educativo por parte de los Docentes. Y mucho más importante aún, permitirá evaluar su correcta aplicación para bien del alumnado.
- De acuerdo al cálculo si el promedio de Evaluación es mayor o igual a uno (≥ 1) el Objetivo está en buen camino, caso contrario se tendrán que realizar las capacitaciones que se crean convenientes para la correcta comprensión y aplicación de los modelos pedagógicos.

4.4 CORRELACIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Al continuar con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es importante tener en cuenta la correlación de los indicadores antes citados con los Objetivos Estratégicos planteados.

De esta manera se puede notar que un indicador puede estar vinculado con uno o más objetivos estratégicos, brindando así un mejor control para el logro de los objetivos. Algunos indicadores se relacionan de manera más sólida con los objetivos mientras que otros se relacionan de una manera promedio y por último se tiene los que se relacionan débilmente. Este tipo de relación permite al Cuadro de Mando Integral comprobar el grado de desarrollo de la estrategia de manera que pueda representar un conjunto integrado y equilibrado de programas de acción para alcanzar la excelencia.

A continuación se observa la Matriz de Correlación entre indicadores y objetivos, los niveles de correlación estarán representados con colores de la siguiente manera:

-  Correlación Fuerte.
-  Correlación Promedio.
-  Correlación Débil.

Los espacios que se mantienen en blanco quieren decir que no existe correlación alguna entre ese Objetivo y el Indicador.

Así se tiene:

Tabla No. 4.13 Matriz de Correlación de Indicadores y Objetivos Estratégicos

		OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7
		Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015	Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015	Para el 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.
INDICADORES								
PERSP. FINANCIERA	UTILIDAD							
	CRECIMIENTO CLIENTES							
	SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD PADRES DE FAMILIA							
	INDICE DE DESERCIÓN ESCOLAR							
	OBJETIVOS ACADÉMICOS Y PEDAGÓGICOS CUMPLIDOS							
	EQUIPOS RENOVADOS							
	CONFLICTOS EN EL CICLO ESCOLAR							
	EVALUACIÓN GENERAL ALUMNADO							
	EVALUACIÓN AL DOCENTE							
	MOTIVACIÓN							
CAPACITACIÓN								

Continúa...

Continuación.

		OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7
		Para el año 2015 el Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza" deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	El Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza" debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015	Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015	Para el 2015 el Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza" logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.
INDICADORES								
PERSP. DE CLIENTES	UTILIDAD							
	CRECIMIENTO CLIENTES							
	SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD PADRES DE FAMILIA							
	INDICE DE DESERCIÓN ESCOLAR							
	OBJETIVOS ACADÉMICOS Y PEDAGÓGICOS CUMPLIDOS							
	EQUIPOS RENOVADOS							
	CONFLICTOS EN EL CICLO ESCOLAR							
	EVALUACIÓN GENERAL ALUMNADO							
	EVALUACIÓN AL DOCENTE							
	MOTIVACIÓN							
CAPACITACIÓN								

Continúa...

Continuación.

	Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015	Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015	Para el 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.
	INDICADORES						
PERSP. PROCESO INTERNO	UTILIDAD						
	CRECIMIENTO CLIENTES						
	SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD PADRES DE FAMILIA						
	INDICE DE DESERCIÓN ESCOLAR						
	OBJETIVOS ACADÉMICOS Y PEDAGÓGICOS CUMPLIDOS						
	EQUIPOS RENOVADOS						
	CONFLICTOS EN EL CICLO ESCOLAR						
	EVALUACIÓN GENERAL ALUMNADO						
	EVALUACIÓN AL DOCENTE						
	MOTIVACIÓN						
	CAPACITACIÓN						

Continúa...

Continuación.

		OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7
		Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015	Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015	Para el 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.
INDICADORES								
PERSP. APRENDIZAJE	UTILIDAD							
	CRECIMIENTO CLIENTES							
	SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD PADRES DE FAMILIA							
	INDICE DE DESERCIÓN ESCOLAR							
	OBJETIVOS ACADÉMICOS Y PEDAGÓGICOS CUMPLIDOS							
	EQUIPOS RENOVADOS							
	CONFLICTOS EN EL CICLO ESCOLAR							
	EVALUACIÓN GENERAL ALUMNADO							
	EVALUACIÓN AL DOCENTE							
	MOTIVACIÓN							
	CAPACITACIÓN							

Conclusión.

Tabla No. 4.13 Matriz de Correlación de Indicadores y Objetivos Estratégicos

Elaborado Por: Stalin Espinosa O.

Una vez que se ha observado la correlación entre indicadores y objetivos, el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” puede darse cuenta que tiene varios elementos de control para el correcto seguimiento de sus estrategias.

4.5 CUADRO DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS.

En la tabla 4.14 se enfatizará en la relación que existe entre Estrategias y Objetivos Estratégicos, y se anexan los Objetivos Operativos los cuales son el primer flanco para que el Centro Educativo pueda alcanzar de manera correcta y disciplinada sus metas, objetivos, misión y visión.

- Tabla 4.14 Cuadro de Estrategias por Perspectivas.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Posicionar en el Mercado al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar al Centro Educativo como un lugar de enseñanza moderno y eficiente • Elaborar un plan publicitario y de mercadeo • Transmitir la calidad de los Proyectos Educativos y Pedagógicos a la comunidad, para de esta manera mostrar el compromiso de la Institución para con los educandos.
OBJETIVOS OPERATIVOS	<p>Dar a conocer los objetivos académicos que busca lograr la Escuela</p> <p>Buscar asesoría para la elaboración de un plan publicitario y de mercadeo</p> <p>Encontrar Capacitación para cumplir con los objetivos del plan publicitario y de mercadeo.</p> <p>Dar a conocer los resultados académicos que se logren en el Centro Educativo</p> <p>Promover y publicitar las distintas actividades que se vinculen con los procesos de enseñanza y con el logro de altos resultados en la pruebas de medición.</p> <p>Explicitar el énfasis en la excelencia en la diversidad, tanto en los procesos de admisión como en el trabajo con apoderados.</p>

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el Equilibrio Financiero
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el porcentaje de clientes que lleguen al Centro Educativo • Reducir la deserción escolar. • Desarrollar políticas de superación para las condiciones adversas en aspectos de inversión.
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las tasas de interés que ofrecen las diferentes instituciones bancarias. • Adecuar los flujos a ellas para determinar las más convenientes. • Establecer e instaurar sistemas de cobranza de mensualidad que eviten la mora. • Establecer e instaurar sistemas de verificación de los datos entregados por familias que postulan a becas o a algún tipo de beneficio.
PERSPECTIVA DE FAMILIAS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Reencantar a la comunidad educativa fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Generar condiciones que permitan restablecer la confianza interna. • Desarrollar y promover el compromiso, la participación y la motivación de la gente vinculada a la Institución
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los objetivos de evaluación y de perfeccionamiento, explicitando su importancia para el proyecto del Centro Educativo. • Realizar anualmente evaluación docente y perfeccionamiento. • Crear y formalizar espacios para recoger impresiones e iniciativas de los profesores. • Desarrollar reuniones participativas y evaluativas en cada estamento y ciclo, de modo de generar participación, evaluación de la gestión en cada dirección y transparencia.

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Adeuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos

ESTRATEGIAS

- Desarrollar y fortalecer las áreas vinculadas a los objetivos académicos y formativos.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Elaborar manual de cargos y procedimientos coherente con el nuevo organigrama.
- Redefinir el funcionamiento de las áreas y departamentos en función de optimizar su gestión pedagógica.
- Definir fortalezas y debilidades en todos los ciclos y en los departamentos técnico pedagógico y de formación
- Diseñar e implementar mecanismos de evaluación constante, que incorporen instancias para generar un mejoramiento continuo.

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar los recursos Tecnológicos y de Equipamiento.

ESTRATEGIAS

- Contar con un plan de desarrollo informático y de equipamiento asociado al proyecto pedagógico
- Optimizar el uso de la infraestructura y recursos actuales.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Diagnosticar el estado actual de los elementos tecnológicos existentes.
- Establecer prioridades en las necesidades de la Institución, en cuanto al plan de desarrollo informático.
- Identificar fuentes de financiamiento para desarrollar este plan.
- Establecer prioridades de renovación
- Definir que recursos o equipos se pueden optimizar y seguir usando y cuáles deben renovarse.

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar Valor al Centro Educativo, mediante el uso de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral.
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y clarificar líneas de autoridad en todos los niveles del Centro Educativo. • Implantar procesos de coordinación entre las distintas áreas, que permitan funcionar de modo más eficiente y sinérgico. • Definir e implantar métodos de evaluación de los procesos que se realizan y de los resultados que se obtienen. • Definir e implantar procesos de control de todas las actividades que conforman el quehacer educativo, considerando criterios de flexibilidad que promuevan la efectividad. • Establecer procedimientos en función de criterios de eficiencia, programación de trabajo, objetivos-metas
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar permanentemente las áreas de lenguaje y comunicación, matemática, ciencias sociales, idioma inglés y computación. • Aprovechar las políticas gubernamentales en función de capacitación al maestro. • Capacitar continuamente a los empleados del Centro Educativo, ofreciendo planes de promoción y de incentivos laborales. • Investigar acerca de nuevos modelos pedagógicos que puedan ser implantados y beneficien al alumnado del Centro Educativo.

OBJETIVOS OPERATIVOS

- Diagnosticar la existencia y uso de la infraestructura y equipamiento con que se cuenta actualmente, a fin de saber si se están utilizando los recursos físicos para el determinado fin pedagógico.
- Diseñar e implementar planes de reforzamiento en el aspecto pedagógico para las áreas básicas de conocimiento.
- Diagnosticar la situación actual de base pedagógica que está siendo utilizada en el Centro Educativo.
- Diseñar e implementar planes de capacitación y actualización a nuestros docentes.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de estos planes, que contemplen mecanismos para introducir cambios y mejoras.
- Visitar diariamente la página de capacitación del Ministerio.







Tabla 4.14 Cuadro de Estrategias por Perspectivas
Elaborado por: Stalin Espinosa O.

4.6 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Una vez relacionadas las Estrategias y correlacionados los indicadores con los Objetivos y Perspectivas del CMI, se elaborará el cuadro de mando integral que permitirá al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” monitorear el cumplimiento de su Plan Estratégico. El cuál ha sido elaborado en la presente investigación con apoyo constante del Centro Educativo y de la Comunidad Educativa, buscando el máximo beneficio para afrontar la adversidad en la cuál se encuentra la Institución.



Así se tiene:

• Tabla 4.15 Cuadro de Mando Integral 2010 – 2015 del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO	
							PORCENTAJE	SEMÁFORO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Para el año 2015 el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” deberá estar posicionado en el mercado local, cubriendo mínimo el 80% de su capacidad instalada.	Índice Crecimiento Porcentual de Clientes	Mide el porcentaje de aumento de clientes.	$\left(\frac{\# \text{ clientes directos período actual}}{\# \text{ clientes directos período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$	Anual	Porcentaje	< 125%	
			< 50%					
			< 30%					
	El Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” debe crecer anualmente mínimo un 90% en su utilidad neta durante los dos primeros años de ejecución de su Plan Estratégico para tener seguridad financiera.	Incremento de la Utilidad	Mide el incremento de la utilidad en los dos primeros años de gestión de la Planificación Estratégica.	$\left(\frac{\text{utilidad neta período actual}}{\text{utilidad neta período anterior}} - 1 \right) \times 100\%$	Anual	Porcentaje	< 15%	
			< 12%					
			130% a 160%					
						55% a 70%		
						35% a 45%		
						18% a 24%		
						>= 167%		
						>= 75%		
						>= 48%		
						>= 26%		
						>= 24%		
						> 75%		
						75% a 89%		
						>= 90%		










Continúa...

Continuación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO	
							PORCENTAJE	SEMÁFORO
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Reencantar a la comunidad educativa en un 75% antes de diciembre de 2015, fortaleciendo la identificación y satisfacción con el servicio ofrecido por el Centro Educativo	Índice de satisfacción y fidelidad de los clientes	Indica el porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes.	$\left(\frac{\# \text{ alumnos matriculados en el grado X del presente ciclo escolar}}{\# \text{ alumnos matriculados en el grado X del anterior ciclo escolar}} \right) \times 100\%$	Anual (Inicio del Ciclo Escolar)	Porcentaje	< = 88%	
							89% a 99%	
							> = 100%	
		Índice de Deserción Escolar	Indica el porcentaje de alumnos que han desertado del Centro Educativo en un Año Lectivo.	$\left(\frac{\# \text{ alumnos que terminan el ciclo escolar}}{\# \text{ alumnos matriculados q asistieron regularmente el primer mes del ciclo escolar}} \right) \times 100\%$	Anual (Fin del Ciclo Escolar)	Porcentaje	< = 88%	
							89% a 99%	
							> = 100%	
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Mejorar los recursos tecnológicos y de equipamiento en un 70% antes de diciembre de 2013	Índice de equipos renovados	Indica el porcentaje de Renovación y actualización de equipos y software	$\left(\frac{\# \text{ equipos renovados}}{\# \text{ equipos considerados obsoletos}} \right) \times 100$	Anual	Porcentaje	< = 50%	
							55% a 65%	
							> = 75%	
Fortalecer el Liderazgo en todos los niveles de Gestión del Centro Educativo disminuyendo el porcentaje de problemas internos en un 75% para el 2015	Índice de conflictos en el ciclo escolar	Indica si los conflictos por gestión directa han aumentado o disminuido	$\left(\frac{\# \text{ conflictos por Gestión en nuevo ciclo}}{\# \text{ conflictos por gestión en ciclo anterior}} \right)$	Anual	Unidad	> = 1.00		
						0.75 a 1.00		
						< = 0.75		







Continúa...

Continuación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO	
							PORCENTAJE	SEMÁFORO
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Adecuar la estructura organizacional al tamaño y necesidades del Centro Educativo y centrarla en el logro de objetivos académicos y formativos antes del 2015.	Índice de Objetivos Cumplidos	Indica el porcentaje de objetivos pedagógicos y académicos cumplidos en el ciclo escolar. Objetivos pedagógicos y académicos deben ser calculados independiente mente.	$\left(\frac{\# \text{objetivos (pedagógicos // académicos) cumplidos}}{\# \text{objetivos (pedagógicos // académicos) propuestos}} \right) \times 100\%$	Anual	Porcentaje	< = 75%	
							75% a 95%	
							> = 95%	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Para el 2015 el Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza" logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.	Índice de motivación en el personal	Mide el nivel de motivación de los trabajadores, docentes, y personal administrativo	$\left(\frac{\text{resultado de la encuesta de motivación actual}}{\text{resultado de la encuesta de motivación anterior}} \right) \times 100\%$	Anual	Porcentaje	< = 60%	
							65% a 85%	
							> = 95%	
		Indicador de capacitación	Mide el nivel de capacitación de los trabajadores	$\left(\frac{\# \text{ conferencias dictadas}}{\# \text{ conferencias necesarias}} \right)$	Anual	Número	< = 0.70	
							0.75 a 0.90	
							= 1	

Continúa...

Continuación.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Para el 2015 el Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza" logrará excelencia académica tanto en la gestión docente como en los aprendizajes de los alumnos, brindando seguridad al equipo docente y a todos los empleados de la Institución.	Índice de Evaluación General del Alumnado	Compara los Promedios Totales del Alumnado con respecto a los Trimestres anteriores.	(Promedio Alumnado Trimestre "X" \geq Promedio Alumnado Trimestre "X" año lectivo anterior)	Trimestral	Número	5 pts o más < Prom. Anterior	
							3 pts < Prom. Anterior,	
							> = Promedio anterior	
		Índice de Evaluación en Actualización Pedagógica.	Mide el Nivel de comprensión de las actualizaciones pedagógicas establecidas en el Centro Educativo, después de la debida capacitación.	(Promedio Evaluaciones Actualización Pedagógica Actual / Promedio Evaluaciones Actualización Pedagógica del año anterior)	Anual	Número	< = 0.80	
	0.80 a 0.94							
	> = 0.95							

Conclusión.

Tabla 4.15 Cuadro de Mando Integral 2010 – 2015 Centro Educativo "Alberto Muñoz Vernaza"

Elaborado por: Stalin Espinosa O

4.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.

Al ser determinadas las estrategias para la consecución de los objetivos y con los objetivos operativos desarrollados, se realizó un cronograma de Implementación el cuál contienen los tiempos y responsables necesarios para que el Cuadro de Mando Integral comience a marchar en el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”

En el **Anexo 5** se puede observar cada una de las tareas y sus características, que en conjunto conforman la implantación del sistema de gestión del cuadro de mando integral para el primer año en el Centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.

La razón de que el cronograma se haya propuesto solamente para un año se debe a que conforme se cumplan los objetivos del plan estratégico, el Centro Educativo estará en la posibilidad de rediseñar su cronograma de ser el caso, adaptando sus tiempos y los responsables a la realidad en la que se encuentre, y que de acuerdo a lo planificado será una mejor realidad diferente a la actual. Lo que conllevará a más trabajo y esfuerzo.

El correcto uso que se de a la Implementación propuesta dará marcha y abrirá las puertas al nuevo reto que corresponde seguir el camino de la Planificación Estratégica elaborada en el presente trabajo. Investigación que constituye una inversión a corto , mediano y largo plazo, brindando una rentabilidad superior a lo que se ha experimentado durante los años anteriores (ver tabla 1.1) y sobretodo que brinda un prospero camino a la situación en la cuál se encuentra la Escuela.

Es importante mencionar que una de las etapas trascendentales en la implementación del Cuadro de Mando Integral, es la Difusión del plan estratégico y las metas a perseguir, así como los incentivos propuestos; ya que no solo se trata de expresar dicho plan, sino que se pretende crear una cultura de planificación, de esta manera para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se debe contar con la colaboración de toda la comunidad educativa del Centro Educativo

“Alberto Muñoz Vernaza” a fin de que la comunidad educativa trabaje en conjunto para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- Muchas de las Pymes en el Ecuador llevan una administración “casera” que no les permite crecer, a pesar de las ventajas competitivas que éstas tengan. Si las pequeñas empresas no saben cómo utilizar sus fortalezas en el “campo de batalla” que es el mercado, éstas están destinadas a fracasar.
- Un Plan Estratégico elaborado a favor de la pequeña empresa, que analice y estudie cada factor interno o externo, ayuda a una mejor administración y por lo tanto aumenta de manera significativa las probabilidades de crecimiento y éxito del negocio.
- El Cuadro de Mando Integral aplicado en educación permite apuntalar la eficacia escolar a la cual aspira el proyecto educativo del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”. Quién busca formar de sus estudiantes, agentes de cambio para la sociedad globalizada. El efecto educativo no resulta explicable de por sí, ni por la propia capacidad de los estudiantes ni por el ambiente lleno de valores de las familias. Este efecto resulta plausible en cuanto fruto del compromiso profesional y vocacional de un grupo de educadores comprometidos con un sueño colectivo.
- La consecución de los objetivos es parte vital para toda empresa, según Fortune “Menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son ejecutadas eficazmente” y “En la mayoría de casos se estima que el 70% el problema real no es una mala estrategia sino una mala ejecución.” Un cuadro de Mando Integral ayuda a controlar el avance de las estrategias, y con un correcto Plan estratégico se sabe con claridad hacia donde se quiere ir y que caminos se debe tomar y como controlar si se está avanzando en el tiempo correcto.
- Las Instituciones Educativas así como las empresas se encuentran en un sector dinámico, el cual ofrece un sin número de oportunidades y que tiene

un mercado amplio; el reto para las Instituciones Educativas está en aprovechar todas las oportunidades que el sector ofrece y saber utilizar todas sus ventajas competitivas.

- El presente trabajo cumplió con todos los objetivos específicos propuestos en el plan de Tesis, siendo así que, se determinó la situación de la empresa mediante el análisis de factores internos y externos, se elaboró el plan estratégico para la Institución, se elaboraron los indicadores de gestión, también se diseñaron cuadros de indicadores, se diseñó el Cuadro de Mando Integral que aportará a la consecución de los objetivos estratégicos planteados y finalmente se elaboró la propuesta de Implementación del cuadro de mando integral en las operaciones del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
- Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la metodología prevista, es decir, en la Elaboración del Plan estratégico se realizó el análisis de entorno, siguiendo con el direccionamiento y análisis estratégico, formulación y selección de estrategias FODA, estrategias corporativas y Definición de objetivos estratégicos; seguido a lo antes mencionado se prosiguió con el diseño de Perspectivas; diseño del Mapa estratégico, diseño para lograr incluir la estrategia en la Operación, diseño de indicadores de Gestión y Plan de implementación del CMI en el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”
- El presente trabajo cumplió con la justificación práctica detallada en el plan de tesis, ya que con los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Empresarial, se han utilizado los métodos adecuados para una correcta elaboración de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”.
- Las Hipótesis de trabajo han sido demostradas durante el desarrollo de la presente investigación.

- En el desarrollo de Matrices del Análisis del Entorno, se obtienen como resultados, en la Matriz EFE 2.2, resultado que está por debajo del promedio y el que significa que el centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza” no aprovecha las Oportunidades que brinda el entorno y que no toma una acción pro-activa contra las Amenazas; continuando con el análisis interno en la Matriz EFI se tiene un resultado de 2.6 el cuál se encuentra prácticamente en el promedio. Con base a estos dos resultados se puede concluir que la Institución Educativa está llevando su gestión de una manera muy relajada ante los cambios y las necesidades del Mercado, razón por la cuál ha venido decayendo en su gestión.
- Con el presente trabajo se capacitó e incentivó a toda la comunidad educativa hacia una mentalidad Pro-Activa, con el fin de inspirar un anhelo de crecimiento continuo, busca de la excelencia académica, y la consecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico.
- Unas de las más importantes debilidades del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” es la falta de publicidad y de interacción con la comunidad Educativa; que siendo combatida con Estrategias de Penetración en el mercado y en base a un correcto Plan de Mercadeo y Publicidad podrá ser corregida y ser transformada en una fortaleza.
- Se identificó como una gran fortaleza, la gran capacidad de endeudamiento del Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, capacidad que siendo utilizada de manera adecuada puede facilitar y apoyar la consecución de proyectos que permitan una agresiva penetración en el mercado. Cabe recalcar que la mayoría de Instituciones Educativas que comprenden la competencia del Centro Educativo, no cuentan con infraestructura propia, lo cuál no les permite fácilmente variar sus precios en el mercado, y ésta es una ventaja competitiva que tiene el Centro Educativo.
- El Direccionamiento Estratégico en el capítulo tres, se llevó a cabo de acuerdo a las exigencias y necesidades del Centro Educativo, el cuál fue

desarrollado en conjunto con la Comunidad Educativa y que pretende brindar un “Norte” a la organización y que además con la práctica de valores y políticas de la Institución ayudarán al mejoramiento de las actividades y consecución de los Objetivos de la Empresa.

- En cuanto al diseño de Perspectivas del CMI, éstas hacen referencia directa con los Objetivos Estratégicos obtenidos en la elaboración de la Propuesta Estratégica, acoplando así la herramienta del CMI a la consecución de objetivos del Plan Estratégico.
- Se han formulado un conjunto adecuado de indicadores de gestión que se encuentran directamente relacionados con las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permiten a la Comunidad Educativa de la Institución acordar el camino a seguir para la consecución de sus metas, y ayudan a comprobar el avance del trabajo y a evaluar el modelo de gestión para impulsarlo o rediseñarlo en el caso de ser necesario.
- Mediante el presente trabajo se entrega al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” una importante herramienta que da solución al problema planteado en el plan de Tesis, herramienta la cuál solo será útil al momento de ser aplicada de manera responsable, persistente y firme en concordancia con los Valores de la Institución.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la elaboración del Plan Estratégico y la utilización de herramientas de sistema de gestión como el Cuadro de Mando Integral a toda clase de Centro de Educación que desee encaminarse y obtener un crecimiento continuo de acuerdo a las necesidades del mercado.
- La Educación en el Ecuador en cuanto tiene que ver con política gubernamental, ha tomado un gran impulso en los últimos años, y se recomienda a todo Centro Educativo tomar como base los estándares

implantados a nivel de gobierno y tomarlos como un “benchmarking” y un punto de referencia del cuál se debe partir.

- Se recomienda al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” llevar a la práctica la investigación y el trabajo realizado, ya que de esa manera podrá tener una visión más clara de cómo dirigirse hacia un futuro más próspero. Es necesario mencionar que aunque la Empresa esté pasando por uno de sus momentos difíciles, tiene muchos caminos por los cuáles salir adelante.
- Es recomendable realizar un Plan Publicitario y un Plan de Mercadeo que estén acorde a los objetivos estratégicos que la presente Investigación ha proporcionado; de esa manera el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” podrá penetrar de manera más segura en el mercado.
- Se recomienda al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, identificar procesos y perspectivas específicas que surgirán conforme los objetivos estratégicos se vayan cumpliendo, y sus procesos necesiten una descripción más compleja que la propuesta en este momento por su situación actual.
- Es recomendable tener en cuenta que el Plan Estratégico realizado es por el período 2010 – 2015, período después del cuál la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos deben ser revisados y de ser necesario re elaborados, permanentemente teniendo en cuenta que el Centro Educativo está inmerso en un mercado de constante cambio y actualización tecnológica.
- Se recomienda aprovechar la gran capacidad de endeudamiento realizando un plan de inversiones con el objetivo de mejorar instalaciones, equipos y laboratorios.
- Se recomienda al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” la apropiada difusión y capacitación del Plan Estratégico hacia la comunidad Educativa, quién es parte fundamental en la consecución de los Objetivos.

- Los procesos y su evaluación con los Indicadores que componen el Cuadro de mando Integral deben ser implantados para que el Centro Educativo pueda controlar y realizar sus estrategias.
- Se recomienda al Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza” evaluar periódicamente los indicadores del Cuadro de Mando Integral a fin de obtener información verídica acerca de su buen funcionamiento, así como obtener una retroalimentación confiable para alcanzar los objetivos propuestos en su Plan Estratégico.
- Se deberá implementar en un principio y actualizar anualmente el Cuadro de Mando Integral para el control de lo que se planifica en el Centro Educativo y de esta manera los objetivos y estrategias planteados tengan un correcto seguimiento.
- Se recomienda a los futuros Tesarios que estén buscando un tema de investigación, optar por una certificación de calidad ISO 9001 – 2000 para el Centro Educativo “Alberto Muñoz Vernaza”, tomando como base el presente trabajo, y para la cuál deberá ser creado un Manual de Procesos con base a los requisitos establecidos para conseguir dicha certificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

1. Cf. SALGUEIRO. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Díaz de Santos. Madrid. España. 2001
2. BACA URBINA Gabriel; "Evaluación de Proyectos"; 4ta edición. 2001
3. BECKER, HUSELID, ULRICH, "El Vínculo entre personas y estrategia". Master en gestión de personas. Prentice Hall, Financial Times, España. 2003
4. CHARLES, W. Hill; Gareth, R. Jones; "Administración Estratégica Un Enfoque Integrado"; Sexta Edición; Me Graw Hill; 2005
5. CHIOVENATO Isaac; "Administración de Recursos Humanos"; 1999; Ed. Me Graw-Hill; Bogotá.
6. CHIRIBOGA Alberto, "Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano", Publigráficas JOKAMA, 2003, 3era edición
7. COBETTA Piergiorgio; "Metodología y Técnicas de Investigación Social"; Ed. Me Graw-Hill; 1era edición. 2003
8. DAVID, Fred R., "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22. 1989
9. DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición, Pearson Prentice Hall, 2003.
10. DAVID, Fred R.; "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición; Editorial Pearson Educación; 1997.
11. DINAMEP - 2003, División de Capacitación, Proyecto Educativo Institucional, Ministerio de Educación.
12. DRUCKER; ECCLES; NESS; CUCUZZA; SIMONS; DÁVILA; MEYER; KAPLAN; NORTON; "Harvard Bussines Review- Cómo medir el rendimiento en la empresa"; Editorial Deusto; 2003.

13. EDMONDS, R. (1979). Effective schools for de urban poor. Educational Leadership.
14. EYSAGUIRRE, Barbara. Claves para la educación en pobreza. Fundación Mustakis. Santiago. 2004
15. FRED R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Novena Edición, 2003
16. HERSEY Paúl - BLANCHARD Kenneth - JOHNSON Dewey, "Administración del Comportamiento Organizacional - Liderazgo Situacional", 7ma edición, Prentice Hall, México.
17. HITT, Michael; Ireland, R. Duane; Hoshisson, Robert; "Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización"; Quinta Edición; Thomson; 2004.
18. JOHNSON Gerry - SCHOLES Kevan, "Dirección Estratégica", 5ta edición, Person Educación S.A. , Madrid, 2001
19. KAPLAN Robert, NORTON David; "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)"; 2da edición; Ed. Gestión 2000.
20. KAPLAN, Robert S.; Norton, David P.; "Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral"; Editorial Gestión 2000.
21. KAPLAN, Robert; Norton, David; "Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000.
22. KREITNER/KINICKI, "Comportamiento de las Organizaciones", 3ra edición, Ed. Me Graw-Hill, Bogotá.
23. L.D. Goodstein, T. M. Nolan, J. W. Pfeiffer; Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione; Editorial Me Graw Hill; Colombia 2001
24. Ministerio de Educación y Cultura; "El Proyecto Educativo Institucional"; Ed. Conaie; Quito 2003; Pag. 41
25. Ministerio de Educación y Cultura; "El Proyecto Educativo Institucional"; Ed. Conaie; Quito 2003; Pag. 43
26. PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Continental. México. 2001

27. RIESGO FERNANDEZ Pedro; "Análisis, Valoración y Financiación de proyectos de Inversión"; Fundación Luis Fernández de Velasco
28. ROBBINS Stephen, "Comportamiento Organizacional", 8va edición, Prentice Hall, México, 1999.
29. SALLENAVE; Gerencia y planeación estratégica ;Grupo editorial Norma.1995
30. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, "Planeación Estratégica", 2006
31. VASQUEZ Víctor, "Organización Aplicada", 3ra edición, 2007

DIRECCIONES EN INTERNET

1. http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica/imp
2. http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_var12.htm
3. <http://www.estrategia.com/>
4. http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica/imp
5. http://www.pvmesdefamilia.com.ar/art_var_12.htm
6. http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/pla_nificacionestrategica.htm
7. <http://sabuesoweb.wordpress.com/2007/10/01 /curso-basico-de-estrategia-empresarial-en-aulafacilcom/>
8. <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

9. <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#áreas>
10. <http://andresnaranio.typepad.com/implementando/>
11. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habitos-de-planificacion-estrategica.htm>
12. <http://www.cuadrodemandointegral.net/>
13. http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencia
14. <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>
15. <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/09/el-analisis-funcional/>