

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS EN LA I. E. P.
“LUNA SCHOOL” EN EL PERIODO 2017 - 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

RITA NATALY CASTRO SAAVEDRA

ASESOR

PEDRO JESÚS CUYATE REQUE

<https://orcid.org/0000-0003-2228-7535>

Chiclayo, 2020

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS EN LA
I. E. P. “LUNA SCHOOL” EN EL PERIODO 2017 - 2018**

PRESENTADA POR:

RITA NATALY CASTRO SAAVEDRA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Leoncio Pasapera Oliva

PRESIDENTE

Jorge Alberto Garces Angulo
SECRETARIO

Pedro Jesús Cuyate Reque
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque me ha acompañado en cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres Segundo y Elvira quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentará, mis hermanos para que vea en mí, una persona a seguir y a toda mi familia por sus palabras de aliento.

Agradecimientos

A los docentes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano.

Especial agradecimiento a mi Asesor, el Mgtr. CPC. Pedro Jesús Cuyate Reque por sus conocimientos, paciencia, y comprometerse para lograr concluir con éxito el proyecto.

Índice

Resumen	7
Abstract.....	8
I. Introducción	9
II. Marco teórico	11
Antecedentes.....	11
Bases teóricas.....	13
III. Metodología.....	38
Tipo y diseño de investigación	38
Diseño de investigación	38
Operacionalización de variables	38
Población, muestra y muestreo	42
Población	42
Criterios de selección.....	42
Técnicas, instrumentos de recolección de datos	42
Técnicas	42
Procedimientos	43
Plan de procesamiento y análisis de datos.....	43
Matriz De Consistencia	44
Consideraciones Éticas.....	45
IV. Resultados y Discusión.....	46
Resultados.....	46
Discusión.....	73
V. Conclusiones.....	75
VI. Recomendaciones	76
VII. Referencias	77
VIII. Anexos	83

Lista de tablas

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
TABLA 2: INSTRUMENTOS	43
TABLA 3: FODA	46
TABLA 4: PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “LUNA SCHOOL”	48
TABLA 5: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PARA LOS PERIODOS 2017 & 2018.....	52
TABLA 6: ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS PERIODOS 2017 & 2018.....	53
TABLA 7: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PARA LOS PERIODOS 2017 & 2018.....	55
TABLA 8: ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS PERIODOS 2017 & 2018.....	57
TABLA 9: RATIOS FINANCIEROS DEL 2017 AL 2018	58
TABLA 10: DEFICIENCIAS, CAUSAS Y EFECTOS	60
TABLA 11: RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL 2017 AL 2018	61
TABLA 12: NOPAT 2017 – 2018	61
TABLA 13: INACT 2017-2018.....	61
TABLA 14: INACT 2017-2018.....	62
TABLA 15: CRUCE DE FODA.....	69
TABLA 16 ESTRATEGIAS PARA LAS FALENCIAS DE CADENA DE VALOR	70
TABLA 17 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CADENA DE VALOR.....	71

Lista de figuras

FIGURA 1: ANÁLISIS VERTICAL SITUACIÓN FINANCIERA – PERIODO 2017 AL 2018.....	50
FIGURA 2: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO– PERIODO 2017 AL 2018.....	51
FIGURA 3: ANÁLISIS HORIZONTAL SITUACIÓN FINANCIERA – PERIODO 2017 AL 2018	54
FIGURA 4: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS – PERIODO 2017 AL 2018.....	56
FIGURA 5: ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE PLANIFICACIÓN.....	63
FIGURA 6: ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS ORGANIZACIÓN.....	64
FIGURA 7: ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DIRECCIÓN	65
FIGURA 8: ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS CONTROL.....	66

Resumen

Hoy en día contamos con organizaciones que tienen clientes fieles debido a que estas hacen estudios correspondientes y una serie de técnicas y métodos para tener mayor conocimiento de la cadena de valor y su gestión, a fin de diseñar estrategias correctas.

La investigación tuvo como objetivo analizar la cadena de valor en la gestión empresarial para diseñar estrategias en la Institución Educativa Particular LUNA SCHOOL 2017 y 2018.

Fue bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, y se basó en el análisis de la situación financiera de la institución educativa, su diseño fue no experimental ya que no hubo manipulación de variables en el desarrollo, además se utilizó técnicas de entrevista, observación y análisis.

Después de analizarse la cadena de valor actual en la gestión empresarial de la institución educativa, se llegó a la conclusión que se deberá trabajar con más personal perenne porque ayuda a que la institución capte más clientes, ya que los padres están dispuestos a pagar más mensualidad por más servicios, respecto a los elementos de la gestión empresarial, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores, muestran que la I.E.P LUNA SCHOOL tiene buena gestión ya que la mayoría se inclinó entre el nivel “REGULAR” y “BUENO”. Por lo tanto, se implementaron estrategias para aumentar dicho valor de la empresa.

Palabras clave: cadena de valor, estrategias, gestión empresarial.

Abstract

Today we have organizations that have loyal customers because they do corresponding studies and a series of techniques and methods to gain greater knowledge of the value chain and its management, in order to design correct strategies.

The research aimed to analyze the value chain in business management to design strategies in the Private Educational Institution “LUNA SCHOOL” 2017 and 2018.

It was under a qualitative and descriptive approach, and was based on the analysis of the financial situation of the educational institution, its design was non-experimental since there was no manipulation of variables in the development, in addition, interview, observation and analysis techniques were used.

After analyzing the current value chain in the business management of the educational institution, it was concluded that you should work with more perennial personnel because it helps the institution to attract more customers, since parents are willing to pay more monthly for more services, with respect to the elements of business management, the results obtained from the surveys applied to workers show that the IEP LUNA SCHOOL has good management since the majority leaned between the “REGULAR” and “GOOD” level. Therefore, strategies were implemented to increase the value of the company.

Keywords: value chain, strategy, business management.

I. Introducción

El Perú es un país en desarrollo y conocer la cadena valor que tiene las empresas es esencial para poder saber a dónde se dirigen, además podrán obtener resultados transparentes evitando así información contable maquillada. La educación es la base de la formación de las personas, dependiendo de una buena educación se formarán profesional de calidad y éxito, sin embargo, muchas instituciones educativas no realizan estudios para conocer el valor de la empresa y saber si estas generan o no valor. Franklin (2007) menciona que El EVA es una herramienta para evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que esta opera.

La razón importante por la que se decidió llevar a cabo este estudio de investigación es porque a través del análisis de la cadena de valor en la gestión empresarial, se detectaron deficiencias de este, por lo que, a través del diseño de estrategias el presente trabajo de investigación fue útil por el aporte de conocimientos que ayudaron a mejorar a la institución educativa.

Frente a este problema se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el análisis de la cadena de valor en la gestión empresarial para el diseño de estrategias de la Institución Educativa Particular LUNA SCHOOL 2017 - 2018?. Para su desarrollo se tiene como objetivo analizar la cadena de valor de la gestión empresarial para diseñar estrategias en la Institución Educativa Particular "LUNA SCHOOL" 2017 - 2018, para ello se debió describir la actividad actual y su estructura orgánica, se diagnosticó la situación financiera para determinar deficiencias, causas y efectos, se determinó si está generando valor a través del rendimiento sobre capital, se conoció la gestión empresarial que se aplica en la institución y se implementó estrategias para mejorar la cadena de valor, atendiendo las necesidades de la institución educativa.

Mendoza y Toledo (2007), desarrollaron procesos que propicien un mejoramiento continuo del servicio, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, por lo que diseñaron una propuesta de calidad de valor promoviendo su verificación mediante controles, indicadores, riesgo y evaluaciones, generando resultados óptimos para la convivencia, fomentando el sentido de pertenencia y altos índices de calidad.

Velasco (2017), analizó que en las empresas del sector existen falencias referentes al uso de técnicas de almacenamiento, debido a su inadecuada aplicación al momento de distribuir y ordenar la mercadería en base a sus diferentes técnicas. Se realizó periódicamente un análisis profundo de las actividades de su cadena de valor, con el fin de identificar falencias, de manera que se puedan corregir.

A su vez, la investigación expone: primero la introducción, segundo está orientado en el marco teórico, el cual la investigación tiene soporte de antecedentes y bases teóricas, tercero trata sobre el marco metodológico, donde se especificó el tipo de investigación, población, muestra, muestreo, diseño y técnicas e instrumentos utilizados, cuarto se realizó un análisis de la información brindada y de los datos recolectados de acuerdo a cada objetivo, por último se realizó conclusiones y recomendaciones de un profundo análisis de la información obtenida, que sirvió para la toma de decisiones dentro la institución educativa.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Garcés, J. (2014) aplicó estrategias de mercadotecnia para darse a conocerse, posicionarse y consolidarse económicamente, la metodología empleada es cualitativo ya que está basada en la interacción social empleando métodos que no son cuantitativos. Se realizó una encuesta en la microempresa “La Huasteca” que recomendó fidelizar a los clientes a través de anuncios, tarjetas, entre otros. El cual generará aumento de ingresos a la microempresa, por otro lado, es muy importante el diseño de estrategias en una organización ya que nos ayudará a conocer el mercado y cumplir con los objetivos planteados.

Aguayo, M. y Carvajal, M. (2018) diseñaron estrategias de comunicación de marketing integral que permitiera la equidad, la metodología que se utilizó fue descriptiva y permitió conocer a la empresa ya que es fundamental para poder plantear las metas y cumplirlas, sin embargo, en esta investigación se evidenció que existía una falta de interés por dar a conocer la marca, provocando ingresos insuficientes que puedan cubrir sus necesidades. Por lo que diseñaron estrategias de comunicación logrando así fidelizar a un sector en particular y propusieron mejoras para la empresa.

López, L. (2018) demostró un planeamiento financiero que mejora la rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio, la investigación fue transeccional descriptivo es decir recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único, permitiendo describir variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado, se concluyó que hubo una disminución en las ventas en el año 2016 a comparación de los años 2014 y 2015 ya que no se seguía poniendo en práctica descuentos y ofertas a los clientes, sin embargo a pesar de la disminución de las ventas en el año 2016 este porcentaje fue el más resaltante en el estudio que se realizó permitiendo tener una buena rentabilidad por lo que existe una buena toma de decisiones.

Maldonado, J. (2015), describió la cadena de valor para la prestación del servicio de un programa de enseñanza de la lengua española a través de la inmersión cultural, dirigida a extranjeros en la región de Ubaté Cundinamarca, se realizó el metodólogo cualitativo y se determinó los componentes teóricos para el desarrollo de una cadena de valor para la prestación de un servicio de enseñanza, además propuso un conjunto de actividades para dicha cadena, aporfo que se puede establecer una empresa rentable con bajos costos operativos para competir con otros servicios a partir de una estrategia de precios atractivos para el cliente que generen rentabilidad en la empresa.

Gonzales, J. (2014), determinó la influencia de la gestión empresarial en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria – 2013, el diseño utilizado fue metodológico no experimental- transversal correlacional; se concluyó que el mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial, también analizó que la gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero, por lo que se recomienda elaborar un buen planeamiento empresarial con la finalidad de tener de manera definida sus metas y objetivos, además de hacer uso de la tecnología, logística y todos los factores de gestión empresarial con el propósito de formalizarse y ser competitivas en el mercado del sector textil del Emporio de Gamarra ubicado en el distrito de La Victoria.

Velasco, J. (2017), desarrolló estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial que contribuyan a la generación de ventaja competitiva en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, se analizó que en las empresas del sector existen falencias referentes al uso de técnicas de almacenamiento, debido a su inadecuada aplicación al momento de distribuir y ordenar la mercadería en base a sus diferentes técnicas como lo son: en pallets, estanterías y apilamientos se recomendó realizar periódicamente un análisis profundo de las actividades de su cadena de valor, con el fin de identificar falencias, de manera que se puedan corregir y hacer ajustes, para ofrecer mayor valor y aumentar su presencia en el mercado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Finanzas

Concepto

Córdoba (2007) dice que. “La maximización del valor de mercado de la empresa es el objetivo prioritario, desde el punto de vista de sus propietarios” (p. 24). Bodie & Merton (2003) refieren que, para poder distribuir correctamente el dinero a distintos recursos, es necesario hacerlo a través de la finanza. Flint (2006) dice que. “La finanza tiene como objetivo maximizar el valor de la empresa. Cada decisión que tomemos debe ser evaluada en función de este objetivo y será preciso llevar adelante las iniciativas o proyectos que aumenten el valor de la empresa” (p. 676)

Córdoba (2007) manifiesta que.

Las finanzas tienen un papel importante en las organizaciones y saber distribuir los recursos con un análisis del riesgo que asumiría es esencial para lograr lo propuesto y sus objetivos además de satisfacer las necesidades y posicionarse correctamente en el mercado.

2.2.2. EVA: Valor Económico Agregado

Concepto

Amat (1999):

EVA podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluido el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el Eva considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, el EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando una rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas. (p, 32).

Stern, Shiely y Ross (2002) aseguran que el EVA consiste en tres cosas: “un sistema de medida para llevar una puntuación, un sistema de incentivos para conseguir que empleados y accionistas se alíen y un sistema de administración financiero que realiza la asignación del capital en un marco de trabajo económico lógico” (p. 110).

La evolución de la tecnología trae consigo cambios gigantescos en una empresa, por la que está deberá adecuarse a los métodos innovadores con el fin de obtener mejores resultados. “El EVA es una herramienta para evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que esta opera. El EVA indica si la empresa está creando o no valor, ha sido utilizado con gran éxito” (Franklin, 2007).

“EVA es un método que consiste en determinar la utilidad que produce el negocio por la utilización de la inversión de capital (IDEK) y expresar el flujo en función de la rentabilidad de la inversión de capital (ROIC)” (Jaramillo, 2010, p. 334).

Objetivo del EVA

El Eva es aquel método el cual pretende cubrir vacíos que otros indicadores dejan. Para Jaramillo (2010) dice que. “Su objetivo está orientado a determinar los resultados de la situación real” (p. 334).

Según Amat (1999): “El EVA (Valor Económico Agregado) pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores” (p. 31). El cual menciona otros objetivos:

- Poder calcularse para cualquier empresa y no sólo para las que cotizan en bolsa. (p.31)
- Poder aplicarse tanto al conjunto de una empresa como a cualquiera de sus partes (centro de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, etc.). (p.31)
- Considerar todos los costos que se producen en la empresa, entre ellos el costo de la financiación aportada por los accionistas. (p.31)
- Considerar el riesgo con el que opera la empresa. (p.31)
- Desanimar prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo. (p.31)

Características

Según Amat (1999), manifiesta las siguientes características:

- Reconoce la importancia de la correlación entre la utilización del capital (activos) y su costo asociado correspondiente (costo de capital).
- Relaciona claramente los factores de la creación de valor.
- Es consistente con los indicadores financieros tradicionales utilizados para calcular la rentabilidad de la inversión.
- Permite medir de una forma más precisa la riqueza que se obtiene, desde la perspectiva de los accionistas.

Valor de la empresa

Flint (2006) afirma. “Cuando hacemos referencia al valor de la empresa estamos refiriéndonos al valor del capital en su sentido más amplio, el cual incorpora el valor conjunto de los recursos propios y la deuda” (p. 676).

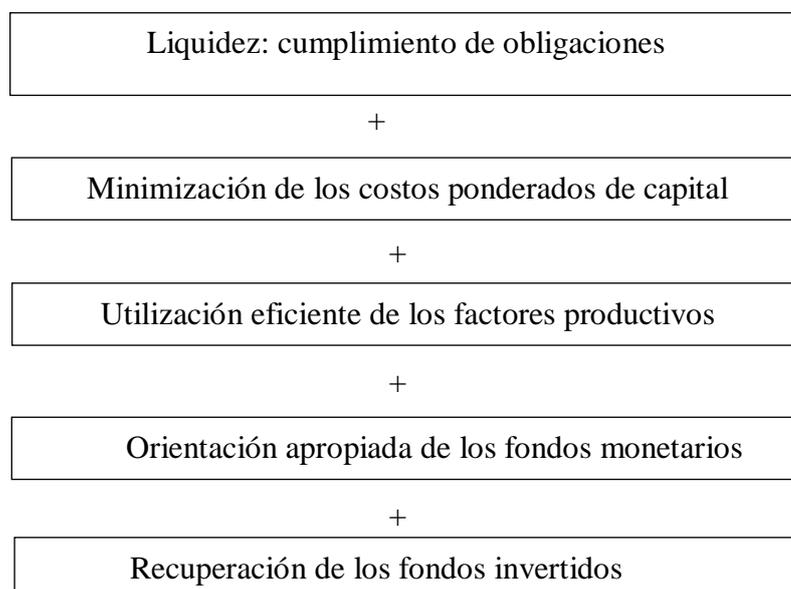
Revello (2014) define. “El valor de empresa (VE) en español o Enterprise Value (EV) en inglés es el valor que tiene la empresa o el negocio para todos sus suministradores de fondos o inversores: acreedores financieros y accionistas” (p, 10). Los acreedores financieros serán las entidades financieras que prestan dinero para que las empresas puedan cumplir con sus metas, mientras que los accionistas son propios de la empresa y estos constituyen el capital social y reservas.

Podríamos definir de forma general la valoración de una empresa como el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. (Gómez, 2015, p.2)

Por otro lado Revello (2014) nos muestra las siguientes diferencias:

El valor es una cantidad obtenida mediante un procedimiento más o menos técnico y que se fundamenta en unos datos objetivos y contrastables. Es intrínseco al negocio y responde a sus fundamentales (balance y cuentas de resultados). El precio es la cantidad resultante de un proceso de negociación a partir de valores obtenido en una metodología, y en el que se ponen de acuerdo las dos partes negociadoras: compradores y vendedores. (p, 3)

Es importante resaltar que valor y precio es distinto ya que el valor será de manera intrínseca es decir utilizando distintos procedimientos a través de datos históricos de la empresa y así alcanzar con los objetivos esperados, para una mejor toma de decisiones. Ortiz (como se citó en Flint, 2006) piensa que para alcanzar el valor empresarial es necesario lo siguiente:





Al incrementar el valor de la empresa incrementa las ganancias que generarían a los accionistas. Córdoba (2007) dice que.

Valorar económicamente una empresa es proyectar los flujos de caja futuros para determinar la generación de efectivo y dar a conocer al inversionista la recuperación de su capital, para lo que es necesario combinar los conocimientos de ingeniería financiera, contabilidad, administración de negocios, economía, derecho y otras profesiones... Por pequeña que sea, su valor no sólo es lo que valen sus activos, sino también los proyectados que tienen en marcha, en términos de ganancia potencial, las oportunidades de crecimiento. (p. 461).

Calculo del EVA

El EVA es una medida desarrollada y difundida por Stern Stewart & Company, que tiene más de treinta años de antigüedad, y se define como el beneficio antes de interés y después de impuestos (NOPAT), menos el valor contable de la empresa (deuda y acciones), multiplicado por el coste promedio de los recursos (WACC).

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Valor Contable de los recursos} * \text{WACC})$$

El NOPAT es el beneficio sin apalancar (sin deuda). A veces se denomina BAIDT (Beneficio antes de intereses y después de impuestos). El valor contable de los recursos es el valor de los activos netos de la empresa, que coincide con la suma de deuda y acciones a valor contable. El WACC es el coste medio ponderado de la deuda y los recursos propios de la empresa.

El EVA también se puede calcular como:

$$\text{EVA} = \text{Valor contable de los recursos} (\text{ROA} - \text{WACC}). \text{ (Fernández, 2002, p. 112)}$$

Jaramillo (2010) calcula matemáticamente el EVA, de la siguiente manera:

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) = Utilidad Operacional Después de Impuestos (UAIDI) – Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) * Inversión de Capital (IDEK)

Dice que el CPPC, se determina ponderando el costo de cada tipo específico por su proporción en la estructura financiera de la empresa. (p, 159)

Amat (1999) mezcla los siguientes parámetros:

$$\text{EVA} = \boxed{\begin{array}{c} \text{UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES} \\ \text{ORDINARIAS ANTES DE INTERES Y} \\ \text{DESPUES DE IMPUESTOS} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{(VALOR CONTABLE DEL ACTIVO} \\ \text{* COSTO PROMEDIO DE} \\ \text{CAPITAL)} \end{array}}$$

En primer lugar, el UAIDI es un factor importante dentro del EVA ya que al aumentarse su valor también se incrementará las ganancias a los dueños de una empresa, por lo que se va a omitir las utilidades extraordinarias para enfocarse más en las actividades diarias de una empresa u organización.

Por otro lado, Amat (1999) señala que el:

EVA se trabaja solamente con utilidades ordinarias porque las extraordinarias podrían desvirtuar la evaluación de la gestión de los responsables de las unidades de negocio. Como su denominación indica, estas utilidades son atípicas y no están relacionadas con la actividad ordinaria de la empresa. (p, 42)

En segundo lugar, tendremos al valor contable del activo. Amat (1999) señala lo siguiente:

- Valor de adquisición: La utilización del valor de adquisición de los activos presenta la gran ventaja de que su determinación es objetiva y, además, es el que suele prescribir la legislación contable. (p.51)

- Valor de mercado: Éste es el precio que se pagaría hoy en el mercado por los activos. El principal inconveniente del valor de mercado es que puede ser difícil de calcular con criterios objetivos, a menos que los activos se negocien en un mercado transparente. (p. 52)

El valor del activo que se debe utilizar para calcular el EVA, será:

Activos (Valor De Adquisición)**(-) Amortizaciones Del Activo Fijo****(+) Plusvalías producidas en los activos****(-) Minusvalías producidas en los activos****(-) Financiación automática de proveedores, hacienda pública, seguridad social.**

En tercer y último lugar, se encuentra el costo promedio de capital, el cual no es malo que una empresa necesite de financiamiento siempre y cuando esta pueda afrontarla, existen financiamiento interno cuando es propio de los inversionistas es decir que proviene de los frutos generados en la empresa u organización y financiamiento externo que proviene por parte de entidades de crédito.

Rentabilidad neta del patrimonio

Eslava (2008) nos dice que mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios, representando para ellos en última instancia, el costo de oportunidad de los fondos que mantienen invertidos en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos de otras inversiones alternativas.

Horner & Wachowicz (2002), mencionan que este índice compara la utilidad neta después de impuestos con el capital que invierten en la empresa los accionistas. Agregan, además, que la rentabilidad financiera indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas (p.148):

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

2.2.3. Cadena de valor

Concepto

Porter (2010) “La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (p. 88)

“La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (Vergíu, 2013).

Ferrater (como se citó en Betancourt, 2014) piensa que valor:

Es el precio de una mercancía o producto, se ha hablado, y se habla, de lo que una mercancía o producto valen, es decir, del valor que tienen. En este caso, el término “valor” tiene un significado fundamentalmente económico... El termino valor fue utilizado primero por la economía política, que estudia el valor en uso y el valor en cambio de las cosas. La filosofía también se ocupó del término utilizándolo como sinónimo de bien y de bondad hasta la aparición de la moderna filosofía de los valores, que separó y distinguió entre el bien el valor. (p. 199)

El sistema de creación de valor el cual Álvarez (1998) dice que “muchas veces se habla de valor añadido dado a entender que en este sistema que permite dar solución a los problemas de un cliente cada escalón va añadiendo un poco más de valor” (p. 36)

Betancourt (2014) dice que “La consistencia de cada una de las políticas que configuran la estrategia se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor” (p. 203)

Existen distintos estudiosos que han analizado la estructura de valor a través de Michael Porter el cual Betancourt afirma que:

En la base de la cadena, sitúa las actividades primarias, que abarcan la manipulación física de los inputs requeridos, las operaciones de distribución, las operaciones de producción, marketing y ventas y los servicios posventa. Cada una de estas actividades primarias puede subdividirse, a su vez, en un conjunto de actividades de apoyo específicas. (p. 20)

Objetivos de la cadena de valor

Los autores Camacho, Gómez, & Monroy (como se citó en Velasco, 2017); mencionan algunos objetivos que debe cumplir la cadena de valor o también llamada de suministros:

- Proveer un adecuado servicio al consumidor final
- La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)
- Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)
- Balance adecuado
- Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas a:
 - Mejora de productividad del sistema logístico operacional.
 - Incremento de niveles de servicio al cliente.
 - Implementar acciones de mejora en la administración de operaciones y desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con proveedores y clientes.

Tipos de cadena de valor

CEPAL (2014) considera que existen cuatro tipos que ilustra la diversidad de las cadenas:

Por el número de actores involucrados: es diferente cada cadena de valor, ya que esta depende de la actividad a la que se dedique la organización, y por tanto se diferenciará por el número de involucrados para que un determinado producto o servicio transite por sus diferentes etapas.

Por los actores que determinan su gobernanza: en primer lugar, cabe distinguir entre las cadenas de valor dominadas por el comprador y las dominadas por el proveedor.

Por su alcance geográfico: Comprende el ámbito de operación que la empresa tenga, ya que pueden ser: locales, regionales, nacionales o internacionales. Este tipo de cadenas se diferencian ya que el producto o servicio será comercializado dependiendo de su ámbito operacional.

Por el grado de transformación del producto: el nivel de transformación de un determinado producto dependerá estrechamente de la sofisticada tecnología que se utilice en el trayecto de sus operaciones.

Identificación de las actividades relacionadas con valor

Nivel estratégico

- Gestión educativa

Arana (1998) definió como: “sistema estructurado de actividades canalizadas e intencionadas, la gestión educativa se relaciona con la conducción de los actos desarrollados por una institución educativa con el propósito de alcanzar las finalidades contempladas en el Proyecto Educativo Institucional”. (p. 74)

Martí (2005), la gestión educativa es: “el conjunto de las distintas situaciones y coyunturas que se emprenden para alcanzar los objetivos propuestos de un plan educativo, tanto en el nivel administrativo y político como en el económico y social”. (p. 14)

Tapia (2003) propuso: “transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral” (p. 135).

Para Collao (1997):

La gestión del proceso educativo constituye una estructura en donde se insertan factores cognitivos y expositivos, como la elaboración de programas y el proceso bilateral de enseñanza y aprendizaje. Esto se ejemplifica con los diagnósticos educativos, la delimitación de metas, la elección de metodologías a seguir, la preparación de materiales de estudio. Asimismo, se insertan aspectos organizacionales como la disposición de las actividades que serán desarrolladas en un horario determinado, o a la relación interactiva entre docentes y estudiantes (p. 14)

- Gestión de Recursos Humanos

Según Alles. (2006):

La Gestión de recursos humano es el enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo. Y asume el principio de hacer todas las cosas bien (calidad), por ello cuida la integridad de las personas que participan en el proceso productivo (p. 25)

Según Senlle y Gutierrez (2000):

Debe entenderse que la capacitación del personal de una institución educativa es una capacitación continua de los recursos humanos. Con relación a esto, podemos coincidir con que “Los docentes deben participar en un plan de reciclaje para que aprendan nuevas técnicas de enseñanza (p. 37).

Valdés (2004) sostiene:

El objetivo principal de la evaluación docente es determinar las cualidades, preparación y rendimiento del educador y que la evaluación al docente tiene como finalidad el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, la responsabilidad y desarrollo profesionales, el control administrativo y el pago por méritos. (p.6)

Porter (2010) manifiesta que existe:

Actividades primarias

- Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamientos y distribución de los factores del producto. (p. 68)
- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman las materias primas. (p. 69)
- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes. (p. 69)
- Marketing y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello. (p. 69)
- Servicios postventa: Incluyen las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto. (p. 69)

Actividades de apoyo a la creación de valor

- Adquisición: Función de comprar los factores productivos que se emplearan en la cadena de valor. (p. 70)
- Desarrollo Tecnológico: Toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesamiento de datos. (p. 71)
- Administración de recursos humanos: Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. (p. 71)

- Infraestructura organizativa: Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad entre otros. (p. 72)

Tipos de actividad de la cadena de valor

- Actividades directas: Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador. (p. 73)
- Actividades indirectas: Permiten efectuar actividades directas de forma continua. (p. 73)
- Aseguramiento de la calidad: Garantiza la calidad de otras actividades. (p. 73)

Formulación de estrategias competitivas a partir de la cadena de valor

Echevarria (como se citó en Velasco, 2017) aportó con la siguiente información:

Realizar un análisis de la cadena de la empresa con la finalidad de determinar las fuentes de generación de ventaja competitiva, para adoptar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- Liderazgo en costos: tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta sea mayor.
- Diferenciación: tiene por objeto que el producto o servicio desarrollado por la empresa sea diferente al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño, imagen. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es ofrecer al comprador un producto único en el mercado.
- Concentración o Segmentación: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Mapeo de la cadena de valor

Herr & Muzira, (2011) enfocó que el mapeo de la cadena de valor

Es una ilustración en la que se establecen las conexiones internas de la empresa y también aquellas realizadas con otros actores del mercado. Permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Comprender el proceso productivo hasta obtener el producto final que llegará al consumidor.
- Facilita la determinación y categorización de los principales actores del mercado.
- Con el mapeo se pueden determinar las organizaciones de apoyo, es decir aquellas que intervienen en determinadas fases de la cadena de valor.
- Muestra con mayor facilidad los canales comerciales a través de los cuales los productos y servicios pueden llegar al consumidor final.
- Permite que las empresas realicen en mercados emergentes teniendo en cuenta quienes son sus competidores, partes interesadas o las fases más débiles de la cadena.

2.2.4. Gestión empresarial

Concepto

International Baccalaureate Organization (2014) analiza que:

La gestión empresarial se ocupa de las funciones dentro de las empresas, de los procesos de gestión y de la toma de decisiones en contextos contemporáneos de incertidumbre estratégica. Examina la forma en que las decisiones empresariales se ven influidas por factores internos y externos que afectan a una organización, y el modo en que las decisiones repercuten sobre los grupos de interés tanto internos como externos.

Según Gitman (1986), la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos.

La gestión es la actividad profesional que se encamina a establecer y cumplir los objetivos, trazando los mecanismos apropiados, incluyendo a todas las fuerzas que conforman una organización... garantizando la eficacia y efectividad operacional (Luelmo, 2012).

Gestión Empresarial es una disciplina rigurosa, estimulante y dinámica que pertenece al grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades. La función de las empresas, que las distingue de otras organizaciones y actores de una sociedad, es producir y vender

bienes y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, para la cual la empresa organiza los recursos (International Baccalaureate Organization , 2014).

Características de la gestión empresarial.

La excelencia en la Gestión Empresarial se caracteriza por:

- Dirigir una empresa con Visión y Misión claras.
- Elaborar y ejecutar los planes de trabajo.
- Contar con una estructura organizacional fuerte y funcional.
- Involucrar a todo el personal, incluyendo el directivo, en su ejecución.
- Delegar autoridades y responsabilidades.
- Ejecutan el control y la retroalimentación,
- Mantener siempre canales de comunicación abiertos.
- Ofrecer al consumidor lo que él desea en términos de precio, tiempo y expectativas.
- Alcanzar los máximos niveles de eficiencia y profesionalidad.

Solo las empresas que posean una gestión empresarial profesional, comprometida, actualizada y dinámica, tendrán la fortaleza necesaria para enfrentar y sobrevivir el actual entorno económico. Esta fortaleza se manifiesta, como se ha indicado, por la adaptación rápida a los violentos cambios que están ocurriendo, a un estricto cumplimiento legal, a darle al consumidor el producto o servicio que él desea en términos de precio, tiempo y expectativas y trabajando de forma competitiva e innovadora. (Fernández, 2010, p. 21)

Evaluación y parámetros de la Gestión Empresarial

Jerez (2013) enfocó que es importante la evaluación de la gestión empresarial, tomando en cuenta los siguientes objetivos:

- Se hayan definido objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en función de las características de la empresa y su entorno (políticas de inversión, políticas de financiación, políticas de proveedores, políticas de clientes.)
- Existan planes (planes de comercialización, características de los bienes a producir), programas y presupuestos (presupuesto económico, presupuesto financiero, de producción) que cuantifiquen los objetivos.
- Se haya establecido la estructura organizativa, con una clara definición de las atribuciones y responsabilidades.

- Exista un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial.

Gonzales (2014) propone los siguientes parámetros para la evaluación empresarial:

Cuantitativo:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno.
- Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo.
- Asignación conveniente de fondos.
- Adecuada capacidad para generar recursos.
- Tendencia a crecer / decrecer de la empresa.

Cualitativo:

- En foque de la empresa hacia la creación de valor.
- Grado de vinculación entre planeación estratégica y control.
- Existencia de una red comunicacional que transmita la cultura (principios, creencias y valores de la organización).
- Capacidad para formar criterios éticos dentro de la toma de decisiones.
- Capacidad para desarrollar redes de gestión.
- Capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad para aprender y enseñar.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Relaciones Políticas adecuadas con el entorno.

Dimensiones

Planificación

Concepto

Stoner, Freeman & Gilbert (1996) afirma que: “La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones” (p. 287)

Gispert (2001) manifiesta que una correcta planificación es la base para buenos objetivos globales y privados. En una empresa una correcta gestión empresarial nace

desde la planificación ya que servirá para anticipar el futuro y ayudar a una buena toma de decisiones para alcanzar sus objetivos.

Gil & Giner (2003) refiere que:

Es necesario establecer objetivos, políticas, programas entre otros temas importantes para poder decidir los pasos se seguirán en la planificación. Será necesario que cada decisión tomada en los procesos, deberán ser revisados por cada responsable de cada área, y así hacer un seguimiento eficaz.

**Planificación = Determinación de estrategias, objetivos y políticas +
Previsión + Valoración económica, financiera y social.**

Importancia

Flores (2015, p. 46) menciona además que la “planificación promueve la fácil coordinación de decisiones y permite definir con antelación los recursos que se necesitarán para operar de manera eficiente”.

Tipo de planificación

La planificación no es tarea sencilla por lo que se va a dividir en tres niveles para poder realizar una correcta gestión empresarial.

Según Gil & Giner (2003) nos presenta los siguientes niveles:

En el nivel estratégico:

- Establecer objetivos, políticas y principios.
- Trazar directrices para la estructuración de la organización,
- Establecer líneas fundamentales de los programas que se emplearan en la empresa,
- Pronosticar tiempos y plazos,
- Prever la coordinación y el control de las actividades dentro de la empresa,
- Designar responsables para realizar el seguimiento,
- Formular los balances y los presupuestos.

A nivel táctico, por ejemplo:

- Establecer los objetivos secundarios para las distintas áreas en la empresa,

- Plantear líneas generales de acción en cada área,
- Elaborar normas de acción y programas operativos,
- Emplear medios y recursos,
- Establecer los procedimientos, las estructuras y los tiempos,
- Determinar los instrumentos de control,
- Asignar responsabilidad de control.

El nivel operativo, por su parte:

- Programación del trabajo individual,
- Prever tiempos de ejecución de las distintas operaciones.

Por lo tanto, lo señalado anteriormente lo aplicará el planificador.

Formas de planificar

Gil & Giner (2003) revelan que existe dos formas para planificar:

Planificación Simultánea: Toda la organización puede ser integrada en un modelo que será matemático y que recogerá a toda la empresa en un programa. Se trata de una planificación óptima y que se lleva a cabo a través de la programación lineal. (p. 194)

Planificación Sucesiva: Se inicia en un sector o función empresarial y se planifican sucesivamente todos los demás. La planificación se inicia en el sector o función empresarial más significativo e importante para la actividad de la empresa, continuamente debe estar reajustando los sectores empresariales, dada la influencia que ejercen unos sobre otros. (p.194)

Proceso de planeación

“La planeación demanda una similitud en la metodología dentro de la organización, con el fin de lograr los objetivos, requiere además que se planee la decisión del responsable de las actividades de planeación”. Flores (2015).

Organización

Concepto

Stoner et al. (1996) aseguran. “La organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p. 344)

Gispert (2001) dice que. “Los objetivos empresariales son fijados por la alta dirección de la empresa, sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de organización”. (p. 146)

Una óptima organización en una empresa es fundamental ya que depende de eso ayudara al éxito o fracaso empresarial, sin embargo, las empresas que están posicionadas correctamente en el mercado son porque tienen una buena organización en donde se encuentran funciones, responsables y tiempo.

“La organización formal es planificar los papeles que se desempeñan dentro de la empresa, el cual estará a cargo de alguna autoridad neutral y opuesto” (Gil & Giner, 2003, p. 230). Cuando el autor hace referencia a organización formal se refiere a aquellos que se encuentran establecidos en el organigrama de la empresa, el cual muchas veces se ve modificado por la organización informal que es un líder conocido por un grupo determinado dentro de la empresa, pero no está establecido sus funciones legalmente.

División del trabajo

Álvarez Nebreda (1998, p.87) indica que la división del trabajo “hace referencia al número y tipos de actividades que se asignan a cada puesto de trabajo dentro de la organización y al control que se ejerce sobre ellas.” Esta división puede realizarse de dos formas:

División horizontal: Usada en organizaciones con alto grado de especialización, existen pocas reglas para llevar a cabo el trabajo y un alto grado de control por parte del empleado.

División vertical: Las tareas están sometidas a normas y criterios rigurosos, el empleado posee escaso control sobre las actividades que realiza.

Partes fundamentales de una organización

Una organización tiene a su cargo un grupo de personas el cual realizan designadas tareas con el fin de que se pueda alcanzar con el objetivo de la empresa. Gil & Giner (2003) por su parte, establecen que son:

Directivos:

- Los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff personal, el ápice estratégico;
 - Los que se sitúan por debajo de estos, vinculando dicho ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando, constituyen la línea media.
- (p. 239)

Analistas:

- La tecno estructura: analistas que estudian la adaptación el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad de la organización.
- El staff de apoyo, que son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. (p. 239)

La organización empresarial

La organización empresarial es de estructura simple ya que su mecanismo es de supervisión directa, es decir el encargado general tendrá acceso e interactuará con los subordinados. Gil & Giner (2003) refiere que “es necesario una división poco estricta, el cual está conformado por un grupo pequeño de trabajadores de apoyo y una pequeña jerarquía directa, para poder emplear una correcta organización dentro de la entidad”.

Jerarquía

Wolters, (2006) define la jerarquía como un “principio en virtud del cual se establece una relación vertical de subordinación entre los distintos órganos de un mismo ente... de tal forma que el órgano inferior se somete al criterio del superior.” (p. 32)

Coordinación

“Se entiende por coordinación como aquel proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia”. (Flores, 2015)

Dirección

Concepto

El éxito de una empresa se debe a un excelente líder ya que en una organización no solo es necesario tener alguien que mande, sino que dirija correctamente para el beneficio de la empresa y que así pueda alcanzar sus metas propuestas. Gil & Giner (2003) manifiesta que: “La dirección consiste en definir e implementar un ambiente organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de un objetivo” (p. 291). El líder encargado de dirigir a la organización deberá hacerlo con sus convicciones, ética profesional actitudes entre otras virtudes.

Los directivos tienen gran importancia dentro de una empresa por:

- Asegura que la organización cumpla con su función básica.
- Mantiene la estabilidad de su organización.

- Se hace cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización,
- Asegura de que su organización satisfaga los propósitos de la empresa
- Constituir el vínculo entre la organización y el entorno.
- Responsable del funcionamiento del sistema de status de su organización. (Gil & Giner, 2003, p. 292)

Tipos de autoridad

Existen distintos tipos de autoridad el cual deberán ser adoptadas en una organización y se detallará a continuación, según Gil & Giner (2003) existen:

- Autoridad personal: Es aquella persona que a causa de sus calidades y capacidades, indica que acciones deben realizarse para lograr alcanzar lo que desea. (p. 294)
- Autoridad del puesto: Autoridad del titular en el ámbito de la estructura. (p. 295)
- Autoridad de la situación: Tipo de autoridad que dará órdenes y debe ser obedecido en determinadas circunstancias. (p. 295)

Comunicación

“La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados”. (Amorós y Dávila, 2017)

Motivación

“La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir”. (Amorós y Dávila, 2017)

Liderazgo

Bell (2005) dice:

Liderazgo es un proceso interactivo y dinámico que ejercerá influencia para movilizar al servicio de un determinado objetivo. (p.69)

- a) En primer lugar, el liderazgo tiene vocación de proyectarse al futuro, sueño con un mañana, si no despejado de problemas y nubarrones, al menos más claro y brillante. (p. 70)

- b) Un segundo punto constituye una de las funciones críticas del liderazgo, la gestión del talento. La calidad y composición de un equipo de profesionales es una de las primeras y mejores pistas para identificar la hondura y solvencia del liderazgo. (p. 70)
- c) Tomando el deporte como referencia, no basta con tener jugadores de talento en el equipo. Se requiere que además de estar física y técnicamente generosamente dotados, sean capaces de comprometerse y, como vulgarmente se dice, que suden la camiseta. (p. 71)
- d) El mundo que nos ha tocado vivir, complejo, cambiante, controvertido y paradójico no es para llaneros solitarios que se creen sobrados y autosuficientes. Tarde o temprano aparecerán desafíos inéditos que les mostrarán su dramática vulnerabilidad. (p. 71)

Control

Concepto

Stoner et al. (1996) manifiesta que es “una manera eficiente para poder monitorear las actividades dentro que corresponde a la planificación, organización y dirección”.

Gispert (2001) dice que “sirve como agentes de cambio de forma intencional o no intencionada, dentro de las empresas”

La planificación necesita del control, es decir supervisar las funciones establecidas para poder así cumplir con las metas planteadas, en ese proceso se lograrán conocer las fortalezas y debilidades de una empresa.

Gil & Giner (2003) afirman que “sirve como un instrumento, el cual la empresa puede aplicar para saber si los trabajadores están realizando las actividades de acuerdo a lo previsto”

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario: definir el problema, analizarlo, evaluar alternativas y finalmente elegir entre estas alternativas. (Amorós y Dávila, 2017)

Técnicas para controlar

Existen distintas técnicas que son adoptadas en una organización según sus necesidades, desde simples hasta las más complejas. Sin embargo, Gil & Giner (2003) mencionan las siguientes técnicas:

- Intervención. Actúa sobre lo ya realizado. Es una forma de control propia de la administración, es preventiva y rígida, interviene los gastos y los pagos. (p.324)
- Inspección. Es un control general. Crítica de las funciones empresariales de la propia empresa. (p.324)
- Control interno. Control sistematizado y es un control automático. (p.324)
- Auditoria interna. En las actividades contables, financieras y de otro tipo, se aplicará un examen, en un departamento independiente de la dirección general o de la presidencia de la empresa. (p.324)
- Auditoria externa. En los estados financieros realizado por profesionales se realizará un examen el cual será cualificado e independiente a fin de revisar las cuentas. (p. 324)
- Control presupuestario. Se comprueba periódicamente los ingresos y los gastos del periodo, a fin de conocer las desviaciones. (p.324)
- Auditoria operativa. Consiste en el examen de los procedimientos de una empresa realizada por un órgano interno o por una empresa externa de auditoria. (p.324)
- El cuadro de mando. Es un instrumento de control que recoge las valoraciones que hay que elaborar en la empresa. (p.324)
- La pirámide de ratios. Recoge datos de la actividad principal, financiera y económica de la empresa. (p. 325)
- El balance periódico de los puntos fuertes y débiles. Se establece por la empresa principal competidora. (p. 327)
- La comparación interempresas. Empresas que realizan actividades similares, en distintos tiempos. (p. 329)

Tipo de control

Lledo (2013, p.63), distingue tres tipos de control:

- Control preventivo: Se desarrolla previamente a la consecución de una actividad, para comprobar la situación de los recursos (equipo, materiales, personas, documentación, etc.) necesarios para emprender la actividad con éxito.
- Control de seguimiento: Se realiza durante el desarrollo de la actividad, corroborando la marcha de las operaciones, la aplicación de métodos y los resultados parciales.

- Control de resultados: Consiste en el conocimiento de los resultados de gestión en un periodo y debe ser preventivo de resultados a más largo plazo.

Monitoreo

Un buen monitoreo se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones. (Flores, 2015).

2.2.5. Diseño de estrategias

Concepto

El diseñar estrategias lleva consigo conocer profundamente a la organización para poder detectar los problemas existentes y así establecer las posibles soluciones. Stoner et al. (1996) recalcan que “La Estrategia servirá para definir y alcanzar los objetivos de la organización conforme pasa el tiempo” (p. 292)

Por otro lado, Ricart et al. (1997) afirman que la estrategia de crecimiento es:

El crecimiento de la empresa el cual está en la base del crecimiento económico que asegura el bienestar y la prosperidad de un país. Crecer es un objetivo para muchas empresas. Crecer es incluso, algunas veces, una obsesión para algunos directivos. Crecer es fuente de oportunidades, pero también de problemas. (p. 11)

Andrews (como se citó en Mintzberg, 1997) piensa que:

La estrategia es un patrón de objetivos y metas, además de políticas y los planes para alcanzar las metas, pudiendo así, definir la actividad a la que se dedica la empresa. (p. 2)

Faure et al. (1983) dice que:

El concepto de estrategia abarca tres nociones:

- La organización de los elementos en un conjunto coherente;
- La toma en consideración del azar;
- La voluntad de hacer frente a este azar y de dominarle.

La estrategia tiene por objetivo interpretar la política a un conjunto de decisiones que determinen los actos a realizar en función de las diferentes situaciones que pueden presentarse. (p. 251)

Componentes de la estrategia

Walterd et al. (2005) aportó los siguientes componentes:

Ámbito: La esfera de acción de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, es decir, al número y tipo de industrias, líneas de productos y segmentos de mercado en que compite o tiene planes para entrar.

Objetivos y metas: Las estrategias también deben detallar los niveles deseados de logro en una o más dimensiones de la operación.

Despliegue de recursos: Cada organización tiene limitados los recursos financieros y humanos.

Identificación de una ventaja competitiva sustentable: Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado dentro de su dominio.

Sinergia. Hay sinergia cuando los negocios, los mercados, el despliegue de recursos y las competencias de la compañía se complementan y refuerzan entre sí.

Administración estratégica

Stoner et al. (1996) señalan que:

La administración estratégica es aquel proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con sus planes (p. 292)

La administración estratégica cuenta con los siguientes procesos (295)

- **Planificación Estratégica:** Comprende tanto el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias.
- **Implantación de la Estrategia:** Esta etapa incluye los pases de administración y control estratégico.
- **Liderazgo en el mercado global de la entrega de información**
- **La adquisición de Tiger y las instalaciones de Anchorage son producto de la estrategia formulada.**
- **La fusión de las dos formas diferentes de administrar una empresa.**

Estrategias para la creación de valor

Apaza (2006) manifiesta que existen tres formas de aumentar el valor para el accionista

- Aumente el rendimiento derivado de los activos ya ligados al negocio. Maneje más eficientemente el estado de ganancia y pérdidas sin invertir más capital en el balance general. (p. 29)
- Invierta capital adicional y agresivamente construya el negocio hasta que el retorno ganado exceda el costo del nuevo capital. (p. 29)
- Pare la inversión, y encuentre maneras de liberar capital, de actividades que ganan retornos subestándar. (p. 29)

Niveles de estrategia

- Estrategias de nivel corporativo:

Stoner et al. (1996) manifiesta que es. “Vigila los intereses y las operaciones de organizaciones por los altos directivo, el cual están compuestas por más de una línea de negocios” (p. 296)

Mintzberg (1997) dice que: “Los gerentes de las empresas deben plantearse la interrogante: “¿En qué actividades deberíamos competir?”” (p. 54)

- Estrategia de la unidad de negocios:

Stoner et al. (1996). “Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios” (p. 297)

Mintzberg (1997) dice para empresas de una sola actividad es válido esta estrategia.

Este enfoque resulta más relevante, además la mayor parte de los negocios empiezan siendo pequeños; no es sino hasta que la empresa mercantil ha triunfado y crecido que las cuestiones de la expansión geográfica, la integración vertical y la diversificación adquieren importancia. (p. 54)

- Estrategia de nivel funcional:

Stoner et al. (1996) dicen que es. “Estrategia formulada por un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios” (p. 297)

Mintzberg (1997) afirma. “El estratega debe descubrir que factores son críticos para el éxito del negocio y, a partir de ahí, tratar de que el negocio obtenga buenos resultados en esos factores”. (p. 53)

Planeación estratégica

En toda organización es necesario que se implementen acciones para poder alcanzar sus objetivos y metas, es por ello que Everett & Ronald (1991) manifiestan que.

Es el proceso de reflexión aplicado a la misión de la organización, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros. (p. 42)

Además, Hellriegel et al. (2009) dicen que la planeación estratégica es:

- Es un proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos internos y externos de las organizaciones.
- Decidir cuál será su visión y misión.
- Plantear sus metas globales.
- Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará.
- Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Por lo que los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización. (p. 215)

Mintzberg (1997) destaca que el enfoque de planificación es muy similar al enfoque de diseño, sin embargo, existen dos diferencias.

En primer término, se abandona el modelo sencillo e informal de la escuela del diseño a favor de un conjunto intrincado de procedimientos, cada uno de los cuales contiene listas de verificación y técnicas que se deben seguir en un orden determinado formalmente. La segunda diferencia radica en la importancia que los planificadores especializados tienen para esta corriente. Aunque presuntamente solo deben ser asesores del personal, gran parte de las prácticas recomendadas los convierte en actores centrales del proceso. (p. 57)

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta tesis será de tipo descriptiva, ya que va a mostrar cada característica de la empresa, el cual orientará a conocer la realidad de la Institución Educativa Particular. Salkind (como se citó en Bernal, 2016) la investigación descriptiva es aquella en que “reseñan características o rasgos del objeto de estudio”. (p. 143)

Cerda (como se citó en Bernal, 2016) dice que “las funciones de la investigación descriptiva son para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción” (p. 143)

Por otro lado, será también de tipo casual o explicativa, ya que a través de un estudio permitirá mejorar ciertos aspectos y diseñar mejores estrategias para que la Institución logre cumplir con sus metas.

Será de enfoque cualitativo, ya que se realizará recolección de datos valiosos, para transformar los resultados y así beneficiar a la Institución Educativa. Hernández (2014) dice que: “Cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación” (p. 7)

Además, la encuesta empleada en la variable gestión empresarial ha sido valida por tres docentes de la ciudad de Cajamarca en una tesis realizada en el 2017, por lo que se creyó conveniente validarlo por tres expertos de la ciudad de Chiclayo.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación será no experimental con enfoque cualitativo, puesto que se diseñará la cadena de valor en la gestión empresarial para implementar estrategias que permitan mejorar los resultados y sirva de ayuda para el personal Directivo de dicha Institución Educativa Particular.

3.3. Operacionalización de variables

Variable dependiente: EVA, cadena de valor y estrategias.

Variable independiente: Gestión empresarial.

Tabla 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
EVA	EVA podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluido el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el Eva considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial. (Amat, 1999)	EVA es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.	Valor de la empresa	Rentabilidad neta del patrimonio
GESTION EMPRESARIAL	La gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo	La gestión empresarial comprende los aspectos de planeación, organización, dirección y control.	Gestión de la planeación	Importancia
				Tipo de planeación
				Proceso de planeación
			Gestión de la organización	División del trabajo
				Jerarquía
				Coordinación
	dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. (Gitman, 1986)		Gestión de	Comunicación
				Motivación

			la dirección	Liderazgo
			Gestión del control	Toma de decisiones
				Tipo de control
				Monitoreo
CADENA DE VALOR	La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final (Vergíu, 2013)	La cadena de valor es una herramienta poderosa para poder realizar una correcta planeación estratégica.	Nivel estratégico	Gestión educativa
				Gestión de recursos humanos
			Actividades primarias	Logística entrada
				Logística salida
				Operaciones
				Marketing
			Actividades de apoyo	Adquisición
				Desarrollo tecnológico
				Recursos humanos

ESTRATEGIAS	<p>La Estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo</p> <p>(Stoner et al., 1996, p. 292)</p>	<p>Al conocer el valor de la empresa a través de una correcta gestión empresarial, permitirá poder plantear mejores estrategias para el beneficio de la Institución.</p>	Administración estratégica	Implantación de estrategias
				Adquisición
			Estrategias para la creación de valor	Inversión

Fuente: Elaboración Propia - Año: 2018

3.4. Población, muestra y muestreo

Población

La población será la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” y todas las áreas que sean necesariamente involucradas. Ya que nuestro estudio está enfocado diseñar la cadena de valor en la Gestión empresarial para implementar estrategias.

Muestra

La muestra será la Directora, Contador, personal administrativo, padres de familia de la empresa debido a que nos brindará la mayor información para la investigación.

Muestreo

El muestreo utilizado es el no probabilístico por conveniencia.

3.5. Criterios de selección

Se realizó un estudio detallado de los Estados Financieros que ayudo a poder conocer más a la empresa.

La razón por la cual escogí el tema de investigación, es porque me interesa saber el valor de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” frente a sus competidores.

3.6. Técnicas, instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Las técnicas que nos permitirá recolectar información para dicha investigación, serán:

Entrevista:

Esta técnica es importante porque permitirá tener una conversación mucho más abierta, logrando que el entrevistado y el entrevistador estén cara a cara, permitiendo que el entrevistador pueda percibir distintos aspectos.

Observación & Análisis:

Esta técnica es una de la más antigua y permitirá al investigador poder tener un contacto con la realidad de la Institución, a través de una observación minuciosa, por otro lado, permitirá analizar distintos aspectos dentro de la institución.

Instrumentos

Los instrumentos que se realizan estarán acordes de las técnicas planteadas anteriormente.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
ENTREVISTA	PERSONAL
	TELEFÓNICA
	CORREO
OBSERVACIÓN & ANÁLISIS	DIARIO DE CAMPO
	SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 2: INSTRUMENTOS

3.7. Procedimientos

En dicha Investigación se realizará primero la entrevista el cual se enfocará al contador y directora de dicha Institución que se podrá realizar personalmente, por medio de telefonía o correo; luego se procederá a realizar la observación, para poder percibir si en dicha empresa se lleva a cabo una correcta gestión empresarial y así evaluar que estrategias serian mejor aplicar.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Recopilar la información necesaria para describir la actividad actual y su estructura orgánica de la Institución Educativa: Para llevar a cabo este objetivo será necesario realizar una entrevista, el cual nos permitirá facilitar información sobre su actividad.

Diagnosticar la Situación Financiera para determinar deficiencias, causas y efectos: En el segundo objetivo se realizará a través de la observación y posteriormente hacer un análisis el cual permitirá poder conocer la realidad de la Situación Financiera.

Determinar si la Institución Educativa Particular está generando valor a través del rendimiento sobre capital: En el tercer objetivo, a través del EVA, se logrará conocer si la empresa genera o no valor.

Elaborar la cadena de valor para describir los actuales procedimientos de la Institución Educativa Particular: En el cuarto objetivo, después de hacer un análisis minucioso de la Situación Financiera, podremos elaborar la cadena de valor y así poder describir cada procedimiento.

Analizar los procesos de planificación, organización, dirección y control como elementos de la Gestión empresarial que presentan en la Institución Educativa Particular: En el quinto objetivo, se realizará una encuesta para poder conocer el análisis de la gestión empresarial.

Diseñar estrategias para mejorar la cadena de valor: En este último objetivo, diseñare las estrategias necesarias después de conocer el valor de la empresa a través de una correcta gestión empresarial.

3.9. Matriz De Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TITULO: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS EN LA I.E.P LUNA SCHOOL EN EL PERIODO 2017 - 2018						
AUTOR: CASTRO SAAVEDRA RITA NÁTALY						
PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿Cuál es el análisis de la cadena de valor en la gestión empresarial para el diseño de estrategias de la Institución Educativa Particular LUNA SCHOOL 2017 - 2018?	GENERAL: Analizar la cadena de valor en la gestión empresarial para diseñar estrategias en la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” 2017 y 2018.	La institución educativa le conviene realizar una reestructuración en la gestión empresarial para poder ver los cambios que surgen en ella y así establecer mejores metas. Lo que pretendo es analizar la cadena de valor aplicando la gestión empresarial, y así diseñar estrategias que permitan mejorar los resultados y sirva de ayuda para el personal directivo de dicha institución educativa.	Al llevar a cabo la presente tesis nos permitirá realizar un análisis de la cadena de valor en la gestión empresarial para diseñar estrategias en la I.E.P “LUNA SCHOOL” en el periodo 2017 – 2018, el cual nos permitirá conocer el valor dicha institución, aplicando una correcta gestión empresarial y así diseñar estrategias para el beneficio de la institución, logrando alcanzar con los resultados y sus objetivos.	GESTIÓN EMPRESARIAL EVA CADENA DE VALOR ESTRATEGIAS	TIPO Y DISEÑO: Tipo descriptiva y tipo casual o explicativa. El diseño de investigación será no experimental con enfoque cualitativo. POBLACIÓN Y MUESTRA La población será la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” y todas las áreas que sean necesariamente involucradas.	ENTREVISTA OBSERVACIÓN ANÁLISIS
	ESPECÍFICOS: Describir la actividad actual y su estructura orgánica de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.					
	Diagnosticar la Situación Financiera para determinar deficiencias, causas y efectos de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.					
	Determinar si la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” está generando valor a través del rendimiento sobre capital.					
	Elaborar la cadena de valor para describir los actuales procedimientos de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.					
	Analizar los procesos de planificación, organización, dirección y control como elementos de la Gestión empresarial que presentan en la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.					
	Diseñar estrategias para mejorar la cadena de valor, atendiendo las necesidades de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.					

3.10. Consideraciones Éticas

La información de la empresa es confidencial, para proteger la identidad cambiaré el nombre de la Institución Educativa Particular por “LUNA SCHOOL”

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de la actividad y estructura orgánica de la I.E.P “LUNA SCHOOL”

La Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL” estaba registrada ante SUNAT como persona natural desde el 2004 bajo el régimen general; ubicada en el Departamento de Lambayeque en el Distrito de José Leonardo Ortiz, establecida en el mercado aproximadamente desde hace 15 años, su finalidad es brindar un servicio educativo de calidad en el nivel inicial.

- ***Visión de la IEP.:***

La Institución Educativa Privada “LUNA SCHOOL” aspira a ser una empresa líder en educación, reconocida por la comunidad y ser la mejor opción en la formación integral en los primeros años de nuestros niños.

- ***Misión de la IEP.:***

Somos una Institución Educativa Particular que contribuye en la formación integral de la niñez a través de enseñanza basada en valores que fortalezca sus virtudes para hacer frente a los retos del futuro.

- ***Filosofía de la IEP.:***

La IEP. provee un ambiente seguro, amistoso y cálido con una filosofía de la Educación, en donde se atiende las necesidades académicas, sociales y espirituales de cada alumno y se brinda apoyo para estimular la curiosidad intelectual, la creatividad y la habilidad individual de pensar críticamente.

• **FODA:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>- Realiza un aporte en el contexto educativo integral de los niños de edad de 3, 4 y 5 años (inicial).</p> <p>-La supervisión y monitoreo que se realiza es permanente y sistemática en los aspectos de tecnología educativa, programación curricular, metodología material didáctico, evaluación y otros; que permite asegurar los logros en el rendimiento educativo de los niños y niñas mejoran los índices y el nivel académico de la Institución Educativa.</p> <p>-Ambiente familiar.</p> <p>-Las pensiones se encuentran al alcance de los padres de familia.</p>	<p>- No logra ser una empresa líder en el mercado durante sus 15 años.</p> <p>- La falta de recursos económicos.</p> <p>-Uno de los problemas más frecuentes son el incumplimiento de los padres de familia con respecto a los pagos de las pensiones de enseñanza de los alumnos.</p> <p>-No cuenta con más personal calificado permanente como es el caso de una psicóloga, para que brinde ayuda a padres de familia separados en el hogar y en otros casos madres de familia viudas y entre otros problemas familiares.</p> <p>-Limitado número de alumnos por aula.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Fuente de trabajo para el personal docente calificado y con experiencia en el nivel Inicial.</p> <p>-Ofrece infraestructura educativa moderna y ambientada.</p> <p>-Brinda servicios complementarios óptimos para la formación integral de los niños y niñas.</p>	<p>-Contaminación ambiental y auditiva.</p> <p>-Fuerte Competencia de otras I.E.P</p> <p>-Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa.</p> <p>-Falta de infraestructura para mejorar la educación de los alumnos.</p>

Tabla 3: FODA

FUENTE: FODA actual de la institución educativa.

Como se observó en la FODA, una debilidad fue el incumplimiento de las pensiones de los estudiantes, sin embargo, la economía en los últimos años ha sufrido fuertes cambios, produciendo que los padres de familia inviertan mucho más en la educación de sus hijos, generando un valor adicional a las Instituciones Educativas Privadas. Seguidamente se percibió que la falta de infraestructura, fue una amenaza constante, por lo que hoy en día estamos en toda la tecnología y sin ella quedamos en desventaja ante nuestros competidores. Por último, la participación en el mercado permitió a la Institución estar en constante competencia, por lo que debe plantearse estrategias y propuestas de apoyo para la creación de nuevos y mejores servicios, lo que les favoreció es el prestigio que cuentan, ya que para una empresa es difícil mantenerse tanto tiempo en el mercado.

Actualmente la gestión de la empresa está estructurada de la siguiente forma:

- ***Dirección***

Cuenta con una dirección, pero esta no tuvo una gestión estratégica formal a largo plazo, sin embargo, se tenían misión, visión y objetivos establecidos según el giro del negocio. A pesar de ello la empresa ha ido creciendo en el transcurso de estos años. La directora tiene 15 años administrando la institución educativa privada en la que se identificó un estilo gerencial basado en la práctica que adquirió a través del tiempo.

La directora supervisó a sus docentes de acuerdo a las normas y reglas estipuladas en la empresa y del MINEDU. De igual forma se percibió una remuneración justa cumpliendo con cada beneficio que se les pertenece por ley, existe buen clima laboral; el cual contribuyó a satisfacer las necesidades de la institución educativa.

La directora se encargaba personalmente de brindar información para el acceso a la institución, logrando entablar una comunicación sólida con los padres de familia además de mostrar confianza que los estudiantes estarán en las mejores manos y recibirán una enseñanza de calidad.

- ***Contabilidad***

La contabilidad de la institución educativa estaba a cargo de un contador quien se encargaba de la gestión financiera y económica, preparación de documentos básicos como: planillas electrónicas, actualización de libros electrónicos, elaboración y declaración del PDT.

Asimismo, la contabilidad se llevaba de manera externa, cumpliendo con sus pagos a tiempo y se encontraban dentro de buenos contribuyentes. Sin embargo, se consideró que no existe una gestión financiera, por lo que no se direccionaba que crezca la empresa en largo plazo, para una mejor toma de decisiones.

- **Recursos humanos**

El área de recursos humanos fue manejada por la dirección en la que se posee reglamento interno de trabajo con el propósito de que ambas partes cumplieran con sus responsabilidades, así como para solucionar algún conflicto o imponer alguna sanción cuando sea necesaria. Las indicaciones que brindaba la dirección a los docentes son claras y precisas, por lo que también se les daba confianza para que informen algún inconveniente ocurrido en el año escolar. Asimismo, la dirección se encargaba del proceso de reclutamiento de docentes donde primero se realizaba la etapa de convocatoria, evaluación de currículos, entrevista, y contratación.

La institución educativa particular brindaba sueldos justos a todos sus trabajadores cumpliendo con sus expectativas como profesionales; además el abono del sueldo era puntual. Asimismo, la institución educativa albergaba a 3 profesoras de aula, 3 auxiliares y 3 profesoras de taller, como se detalla a continuación:

DOCENTES	GRADOS DE ESTUDIO	EXPERIENCIA
Profesora de 3 años	Licenciada en educación inicial y secundaria.	11 años de experiencia
Profesora de 4 años	Licenciada en educación inicial.	10 años de experiencia
Profesora de 5 años	Licenciada en educación inicial.	12 años de experiencia
Profesora de danzas	Licenciada en educación artística.	13 años de experiencia
Profesora de computación	Técnica en computación.	3 años de experiencia
Profesora de ingles	Técnica en inglés.	1 año de experiencia
Auxiliar de 3 años	-	1 año de experiencia
Auxiliar de 4 años	-	1 año de experiencia
Auxiliar de 5 años	-	1 año de experiencia

Tabla 4: PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “LUNA SCHOOL”

Cabe recalcar que sólo se encontraban en planilla las profesoras de aula, mientras que las auxiliares hacen un compromiso con cada comité pactando un sueldo en donde realizaran funciones de ayuda a los niños. Por otro lado, las profesoras de taller solo emitían recibos por honorarios ya que trabajan sólo una vez a la semana.

- ***Infraestructura***

La IEP “LUNA SCHOOL”, contaba con 3 aulas en donde se albergaba a 20 alumnos en cada una de ellas, además de 3 baños, una dirección, un aula de cómputo y su patio, el mantenimiento se hace al inicio de cada año, para que el colegio llame la atención tanto a los niños como a los padres de familia.

La institución alquilaba el primer piso de una casa de material noble desde el inicio de su constitución, sin embargo, no tiene deuda ajena, sino que se solventa con el capital propio.

4.1.2. Diagnóstico de la situación financiera.

La IEP LUNA SCHOOL, proporcionó los estados financieros se realizó un estudio y se obtuvieron los siguientes resultados

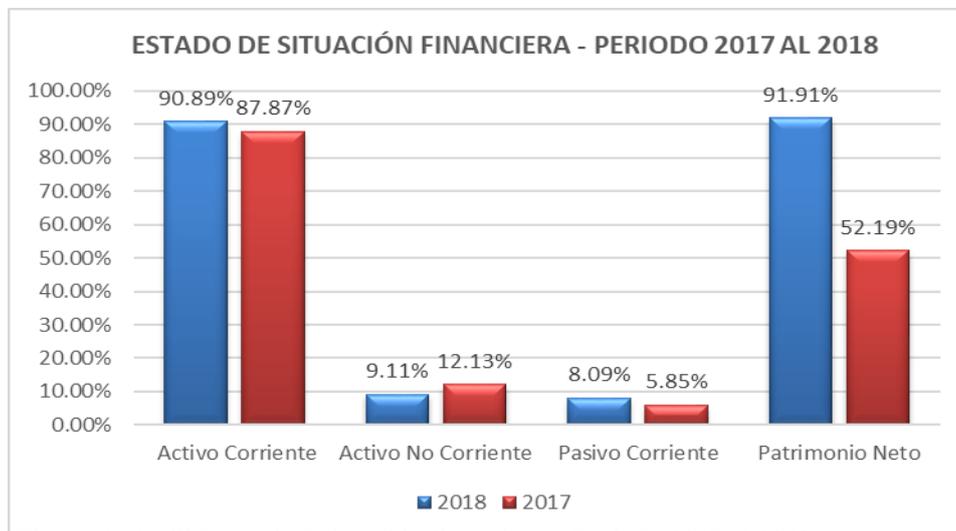


Figura 1: Análisis vertical situación financiera – Periodo 2017 al 2018

Fuente: Estado de situación financiero de la IEP Luna School
Elaboración propia

Se apreció en el análisis financiero que la cuenta efectivo y equivalente de efectivo tuvo un crecimiento notable, respecto al año anterior. En el año 2018 se obtuvo 90.89% del activo total, en el año 2017 obtuvo 87.87% del activo, es decir de un año para otro, la empresa ha generado más ganancias, por lo que es rentable ya que se ha aumentado dicha cuenta.

Lo que respecta en el activo no corriente, hubo un descenso en el año 2018 con 9.11%, por lo que hace suponer que el equipamiento de la institución educativa particular ha sufrido depreciación en el periodo 2018-2017, se puede observar que en la cuenta equipos se obtuvo en el año 2018 un 19.30%, mientras que en el año 2017 un 33.26%, evidenciando un notorio descenso.

La institución educativa particular en el año 2018, tuvo un aumento en el pasivo debido a que existen cuentas por pagar a docentes.

Respecto al patrimonio, aumentó en el año 2018 un 48.50% la cuenta de resultados acumulados, en el año 2017 un 41.44% dando a entender que ha tenido la institución educativa un aumento de rentabilidad.

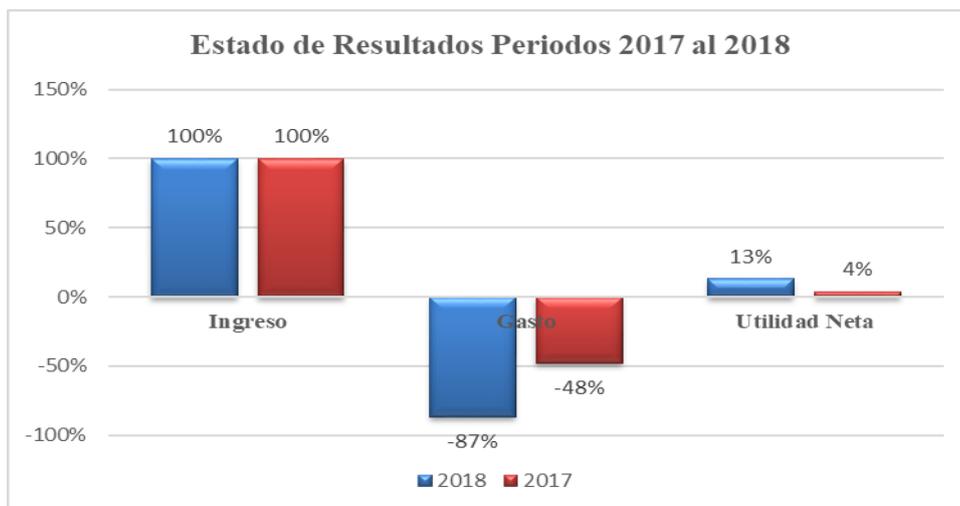


Figura 2: Análisis Vertical estado de resultado– Periodo 2017 al 2018

Fuente: Estado de Resultados de la IEP Luna School

Elaboración propia

El estado de resultado mostró una diferencia en el año 2018 por un monto de S/. 10, 872, mientras que en año 2017 un monto de S/. 2,316 obteniendo claramente una mejora.

Se mostró un ingreso en el año 2018 de S/. 82.800 y en el año 2017 de S/. 58,850, mostrando un aumento y a la vez se ve una mejora en las utilidades antes del impuesto. Por otro lado, el 13% de utilidad operativa ayudará a hacer una inversión, pero a través de préstamo con terceros y conforme pase el tiempo dicha inversión traerá mejoras y beneficios a la I.E.P.

Tabla 5: Estado de situación financiera para los periodos 2017 & 2018

IEP LUNA SCHOOL				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
AL 31 DE DIC DEL 2017 & 2018				
(EN SOLES)				
	<u>2018</u>	%	<u>2017</u>	%
Activo				
Activo corriente				
Efectivo y Equivalentes de efectivo	23,810	90.89%	13,360	87.87%
Existencias (neto)				
Gastos Diferidos				
Activo corriente	23,810	90.89%	13,360	87.87%
Activo no corriente				
Inversiones Financieras				
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas				
Existencias (neto)				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	5,057	19.30%	5,057	33.26%
Otros Activos	1,251	4.78%	628	4.13%
Depreciación de 1, 2 e IME acumulad.	(3,921)	-14.97%	(3,840)	-25.25%
Activo no corriente	2,387	9.11%	1,845	12.13%
TOTAL ACTIVO	26,197	100.00%	15,205	100.00%
Pasivo y Patrimonio				
Pasivo corriente				
Tributos y aportaciones	855	3.26%	-	0.00%
Cuentas por Pagar comerciales - terceros	1,264	4.82%	1,532	5.85%
Pasivo corriente	2,119	8.09%	1,532	10.08%
Pasivo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos				
Total pasivo no corriente				
TOTAL PASIVO	2,119	8.09%	1,532	5.85%
Patrimonio neto				
Capital	500	1.91%	500	1.91%
Resultados Acumulados	12,706	48.50%	10,857	41.44%
Utilidad del ejercicio	10,872	41.50%	2,316	8.84%
Patrimonio neto	24,078	91.91%	13,673	52.19%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	26,197	100.00%	15,205	100.00%

Elaborado por el autor

Fuente: Estado de situación financiera de la IEP Luna School 2017 & 2018

Tabla 6: Estado de resultados para los periodos 2017 & 2018

IEP LUNA SCHOOL				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DIC DEL 2017 & 2018				
(EN SOLES)				
	<u>2018</u>	%	<u>2017</u>	%
Ventas Netas	82,800	100%	58,850	100%
Total de Ingresos Brutos	82,800	100%	58,850	100%
Total Costos Operacionales				
Utilidad Bruta	82,800	100%	58,850	100%
Gastos de Administración	(71,928)	-87%	(28,267)	-48%
EBITDA	10,872	13%	2,316	4%
Utilidad Operativa	10,872	13%	2,316	4%
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	10,872	13%	2,316	4%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	10,872	13%	2,316	4%
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	10,872	13%	2,316	4%

Elaborado por el autor

Fuente: Estados de resultados de la IEP Luna School 2017 & 2018

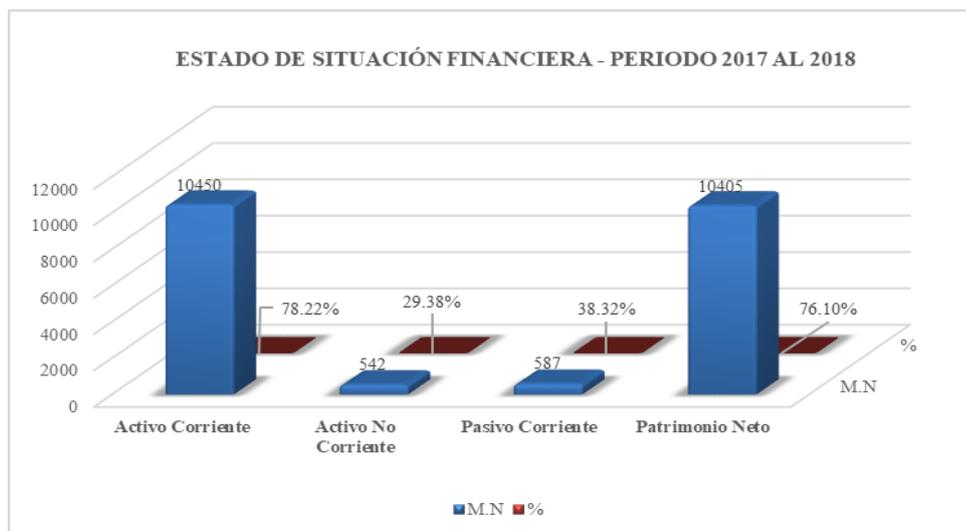


Figura 3: Análisis Horizontal situación financiera – Periodo 2017 al 2018

Fuente: Estado de situación financiera de la IEP Luna School
Elaboración propia

Como se comentó en el análisis vertical la cuenta efectivo y equivalente de efectivo mostraron una gran diferencia por lo que la empresa se encuentra mejorando en el año 2018, En el Análisis horizontal se comparó dos años (2018-2017), en la cuenta efectivo y equivalente de efectivos se notó una diferencia de S/. 10, 450 dando a entender que esta empresa se encontraba en un buen avance respecto a su liquidez corriente.

Con respecto al pasivo total en la comparación (2018 -2017) se mostró una diferencia de S/.587 por lo que hubo un aumento de deudas que perjudicarían a la empresa.

Respecto al patrimonio el capital en la comparación (2018-2017) no aumento, por lo que sería beneficioso para la empresa inyectar capital para poder realizar mayores inversiones y obtener mejoras para la institución educativa particular.

Tabla 7: Estado de situación financiera para los periodos 2017 & 2018

IEP LUNA SCHOOL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DIC DEL 2017 & 2018
(EN SOLES)

	2018	2017	2018 - 2017	%
Activo				
Activo Corriente				
Efectivo y Equivalentes de efectivo	23,810	13,360	10,450	78.22%
Activo Corriente	23,810	13,360	10,450	78.22%
Activo No Corriente				
Existencias (neto)				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	5,057	5,057	-	0.00%
Otros Activos	1,251	628	623	99.20%
Depreciación de 1, 2 e IME acumulad.	(3,921)	(3,840)	(81)	2.11%
Activo No Corriente	2,387	1,845	542	29.38%
TOTAL ACTIVO	26,197	15,205	10,992	72.29%
Pasivo y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Sobregiros Bancarios				
Tributos y aportaciones	855	-	855	
Cuentas por Pagar Comerciales				
Cuentas por Pagar comerciales - terceros	1,264	1,532	(268)	-17.49%
Pasivo Corriente	2,119	1,532	587	38.32%
TOTAL PASIVO	2,119	1,532	587	38.32%
Capital	500	500	-	0.00%
Resultados Acumulados	12,706	10,857	1,849	17.03%
Utilidad del ejercicio	10,872	2,316	8,556	369.43%
Patrimonio Neto	24,078	13,673	10,405	76.10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	26,197	15,205	10,992	72.29%

Elaborado por el autor

Fuente: Estado de situación financiera de la IEP Luna School 2017 & 2018

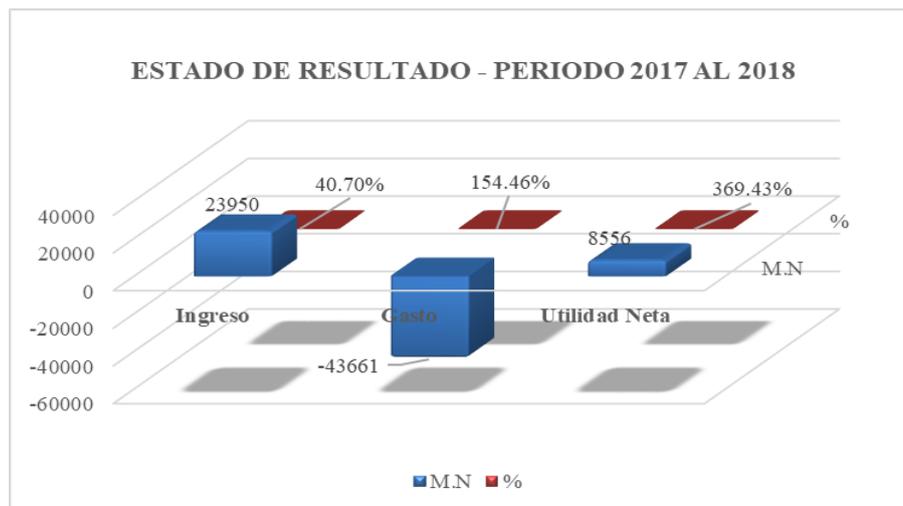


Figura 4: Análisis Horizontal estado de resultados – Periodo 2017 al 2018

Fuente: Estado de Resultados de la IEP Luna School
Elaboración propia

En el análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas se mostró el resultado final la cual fue la utilidad neta, y existió un avance por un monto de S/. 10, 872 en el año 2018.

Con respecto a la cuenta ventas en los años (2018 - 2017) se mostró una diferencia de S/.23, 950 observando claramente que si existió un avance con respecto a la utilidad de la empresa por lo que ha incrementado sus ingresos.

Tabla 8: Estado de resultados para los periodos 2017 & 2018

**IEP LUNA SCHOOL
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DIC DEL 2017 & 2018
(EN SOLES)**

	2018	2017	2018-2017	%
Ventas Netas	82,800	58,850	23,950	40.70%
Total de Ingresos Brutos	82,800	58,850	23,950	40.70%
Utilidad Bruta	82,800	58,850	23,950	40.70%
Gastos de Administración	(71,928)	(28,267)	(43,661)	154.46%
Otros Gastos				
EBITDA	10,872	2,316	8,556	369.43%
Utilidad Operativa	10,872	2,316	8,556	369.43%
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	10,872	2,316	8,556	369.43%
Participación de los trabajadores				
Impuesto a la Renta				
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	10,872	2,316	8,556	369.43%
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	10,872	2,316	8,556	369.43%

Elaborado por el autor

Fuente: Estados de resultados de la IEP Luna School 2017 & 2018

Tabla 9: Ratios financieros del 2017 al 2018

RAZONES FINANCIERAS	2017	2018
LIQUIDEZ		
Razón corriente	8.72	11.24
Capital de trabajo	S/11,828.00	S/21,691.00
Prueba defensiva	8.72%	11.24%
GESTION		
Rotación de caja y bancos	81.73	103.52
Rotación de activos fijos	31.9	34.69
ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento patrimonial	0.11	0.09
Endeudamiento del activo total	8.09%	10.08%
Grado de propiedad	89.90%	91.90%
RENDIMIENTO		
Rentabilidad neta del patrimonio	16.90%	45.20%
Rentabilidad de ventas netas	3.90%	13.10%
Rentabilidad neta de las Inversiones	15.20%	41.50%

Fuente: Estados Financieros IEP Luna School
Elaboración propia

En la tabla 9 los ratios financieros de la I.E.P Luna School, en relación a la liquidez mostro que se ha mantenido un crecimiento, porque la institución educativa particular ha crecido durante el tiempo analizado, sin embargo, al observar los estados financieros y compararlos en los 2 años analizados, éstos detallaron que no existe cuentas por cobrar. En el capital de trabajo, podemos observar que ha aumentado el monto del efectivo en el año 2018 dando como resultado en el año 2018 S/. 21, 691 y en el año 2017 S/ 11, 828. Demostrando claramente una gran diferencia a favor del año 2018.

Respecto a la gestión, la institución educativa privada, pudo cumplir sus compromisos corrientes, utilizando recursos muy líquidos incluyendo el factor tiempo. Dio una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de servicios, se obtuvo multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales. Se contó con liquidez para cubrir 103. 52 días de servicio. Con la utilización de este índice, se indicó el grado en que la institución educativa particular utilizó las propiedades, plantas y equipos existentes, entonces por cada sol de activo fijo neto generó S/. 34. 69 de ventas en el año 2018, determinándose, a la vez, que ha tenido un crecimiento constante y considerable en relación al año anterior; derivado a que se tiene poca cantidad de maquinaria y equipo, la cual es utilizada en su totalidad.

En el endeudamiento, se determinó la proporción de los activos totales de la empresa que se financiaron con fondos de acreedores (padres de familia), y otros de largo plazo; obteniendo como resultado en el año 2018, por cada sol del activo la empresa se apalanca en S/.0.09, a la vez se mostró que la relación conforme al año anterior ha venido disminuyendo. Como se pudo observar en este índice la empresa tiene un grado de propiedad que ha aumentado de un año para otro, en el año 2018 es de 91.9 %. Lo obtenemos dividiendo patrimonio con el activo total.

Respecto al rendimiento, este ratio midió la productividad de los capitales propios de la empresa; en el año 2018 se mostró la rentabilidad del patrimonio en un 45. 2% mejor que en el año 2017; este aumento se dio gracias a los ingresos de la empresa resaltada en su cuenta de resultados acumulados. Durante el ejercicio 2018, cada nuevo sol del activo total produjo utilidad neta de 41. 5 %.

Determinar deficiencias, causas y efectos

DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
Limitado número de alumnos por aula, debido a la falta de infraestructura.	Falta de infraestructura, temor al invertir y no cubrir y alcanzar las metas previstas por la IEP, además las pocas maquinarias y equipos, es utilizado en su totalidad.	No cubrir la demanda, no obtener más ingresos.
No cuenta con más personal calificado permanente como es el caso de una psicóloga.	Los ingresos que obtiene la IEP, no alcanza para contratar más personal de manera permanente.	Falta de conocimiento y ayuda para los alumnos que presenten problemas de la IEP.
La falta de recursos económicos en la IEP.	No se aumenta de manera significativa las pensiones en la IEP.	No se logra invertir más en la IEP.
Incumplimiento de los padres de familia con respecto a los pagos de las pensiones.	Padres de familia de situación económica baja o media, el cual, por motivos de trabajo entre otros, se retrasan en los pagos.	Retraso en el pago de remuneraciones para los docentes de la IEP.
No logra ser una empresa líder en el mercado durante sus 15 años.	Fuerte competencia con otras IEP, además de no invertir más para condicionar aulas de otros niveles educativos.	La IEP baja el precio de las pensiones, lográndose mantener como empresa, sin embargo la institución no opta por crecer a través de financiamiento por terceros.

Tabla 10: Deficiencias, causas y efectos.

FUENTE: Elaboración propia

4.1.3. Determinar valor a través del rendimiento sobre capital.

Nos permitió conocer si la empresa está generando valor, mientras más alto sea el EVA, más creación de valor está generando. Se realizó el cálculo del rendimiento sobre capital desde el año 2017 hasta el 2018 para poder obtener un promedio de ROE.

Tabla 11: Rendimiento sobre capital 2017 al 2018

ROE: RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	
2017	17.72%
2018	25.44%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se calculó la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa, como se observó se ha realizado un análisis de los últimos años, pudiéndose notar que en el 2018 generó mayor utilidad en la institución educativa, a mayor sea este ratio, mayor fue el beneficio que genero sus recursos propios.

En este caso la empresa no tuvo financiamiento por terceros por lo que el WACC será igual al COK o también conocido como ROE.

Además, el NOPAT se obtiene de la utilidad operativa* (1-IR)

Tabla 12: NOPAT 2017 – 2018

AÑO	UAI	NOPAT
2017	2,316	1,633
2018	10,872	7,665

Fuente: Elaboración propia

Después se realizó el cálculo para obtener el INACT

Tabla 13: INACT 2017-2018

INACT = Activo total - proveedores - otros pasivos corriente				
Año	Activo total	Proveedores	INACT	
2017	S/ 15,205.00	S/ 1,532.00	S/	13,673.00
2018	S/ 26,197.00	S/ 1,264.00	S/	24,933.00

INACT = Patrimonio + deudas totales (corto, mediano y largo plazo)				
Año	Patrimonio	Deudas totales	INACT	
2017	S/ 13,673.00	S/ -	S/	13,673.00
2018	S/ 24,078.00	S/ 855.00	S/	24,933.00

Fuente: Elaboración propia

Por último, luego de haber calculado los datos anteriores, se procedió a hallar el EVA, donde en el año 2018 es S/. 1,321.43

Tabla 14: INACT 2017-2018

Año	Nopat	Inact	wacc	EVA
2017	1,632.78	13,673.00	17.72%	-790.71
2018	7,664.76	24,933.00	25.44%	1,321.43

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar hubo una generación de valor de la empresa de manera creciente en el año 2018 de S/. 1, 321.43 esto se debió que obtuvo ganancias muy notorias a comparación del año anterior, además el costo medio que va a satisfacer al costo de oportunidad del accionista es de 25.44%, por otro lado, en el año 2017 la institución educativa no genero valor por lo que tuvo como resultado en el EVA de -S/. 790.71.

4.1.4. Analizar los procesos de planificación, organización, dirección y control como elementos de la Gestión empresarial que presentan en la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”

La gestión empresarial contiene cuatro dimensiones, las cuales fueron evaluadas a través de una encuesta que se encuentra en el ANEXO 5.

Planificación:



Figura 5: Análisis de las preguntas de PLANIFICACIÓN

La mayoría de trabajadores categorizaron la importancia que le dan a la planificación como “REGULAR” y “BUENO”, demostrando que todos coordinan los recursos que utilizaran para desempeñar sus actividades de la manera más óptima para el beneficio de sus clientes y el de la empresa.

Los tipos de planeación que existió dentro de la I.E.P LUNA SCHOOL, son los adecuados ya que se apreció en la encuesta que la mayoría opto por marcar entre “BUENO” y “EXCELENTE”, por lo que hace suponer que existen tipos de planeación para cada área que se encuentra en dicha empresa.

Las preguntas que se relacionaron a los procesos de planeación reflejan que la metodología dentro de la organización, permitió alcanzar con sus objetivos, sin embargo, se cree conveniente que las decisiones que se toma por la autoridad de la empresa, debió ser mejores para que así está pueda alcanzar metas mucho más altas, logrando crecer y generando más valor a la I.E.P. LUNA SCHOOL.

Organización:

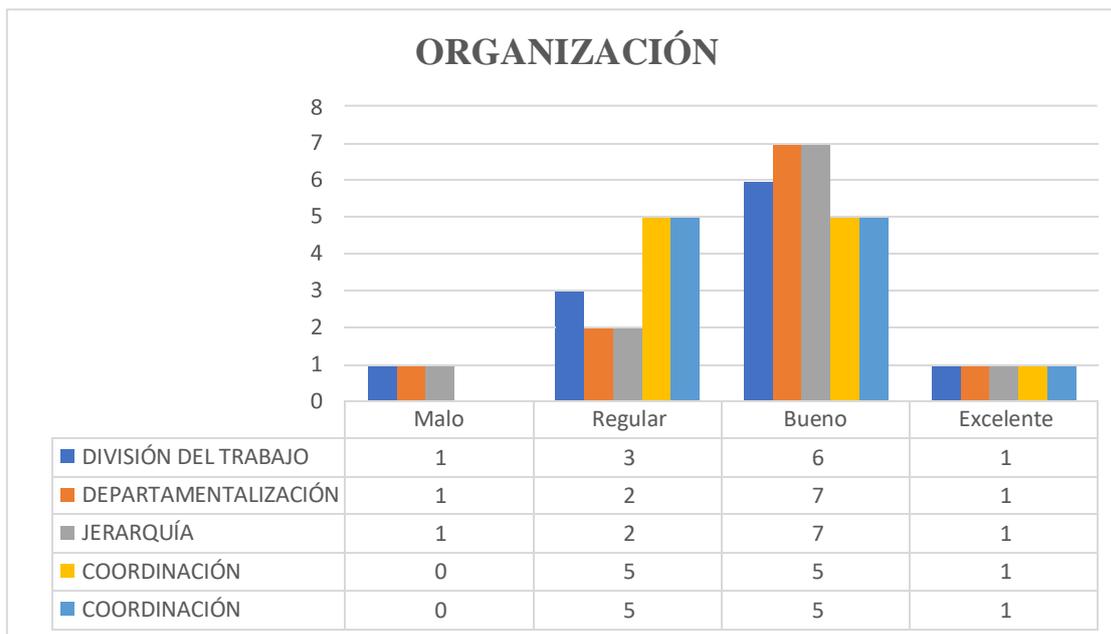
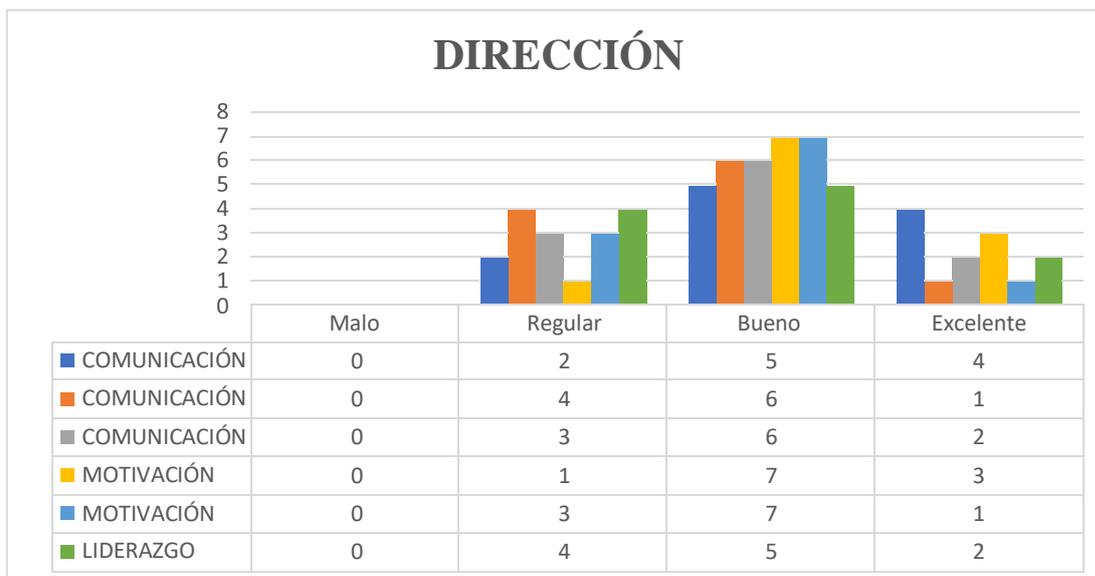


Figura 6: Análisis de las preguntas ORGANIZACIÓN

Los trabajadores consideraron que la división de tareas en la I.E.P LUNA SCHOOL está entre el nivel “BUENO” y “REGULAR”, esto quiere decir que las tareas que se asignan a cada trabajador de la empresa se cumplieron de manera normal en dicha institución.

El nivel de importancia que la organización prestó a cada departamento es categorizado por el mayor número de trabajadores como “BUENO”, esto quiere decir que se percibió un buen ambiente laboral, así como también se respetaron las opiniones y trabajo de cada área.

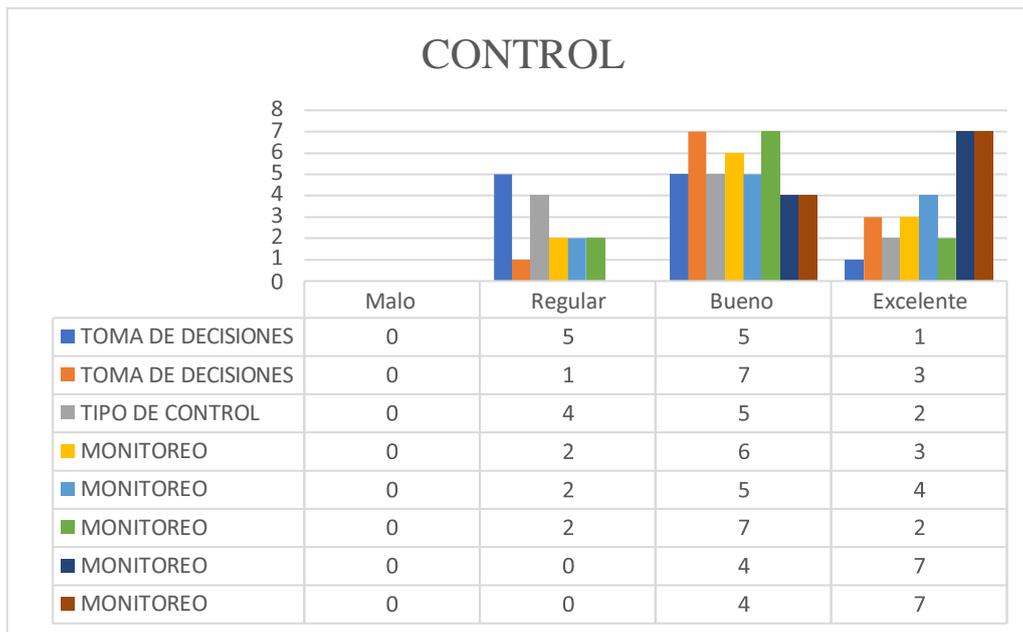
La coordinación es un papel importante de la empresa, ya que al estar todos coordinados podrán alcanzar sus metas y objetivos de manera mucha más rápida es por ello que los trabajadores categorizaron entre “REGULAR” y “BUENO”, esto quiere decir que la coordinación que se encontró en aquel entonces es buena, sin embargo, se consideró necesario que la I.E.P tenga mejores coordinaciones para que alcance metas mucho más grandes.

Dirección:**Figura 7: Análisis de las preguntas DIRECCIÓN**

Los trabajadores expresaron que en la I.E.P “LUNA SCHOOL” existió una buena comunicación, ya que se involucró a cada uno de su personal para escuchar sus opiniones en distintas actividades, es por ello que categorizaron la comunicación como “BUENO”.

La directora de la institución motivaba e incentivaba para que cada uno de sus colaboradores cumplan sus funciones de manera correcta y además el trato de confianza que les da, ayuda a que el clima laboral sea el mejor.

Los docentes opinaron que la manera en como dirigen a la I.E.P LUNA SCHOOL es la correcta, es por ello que se creyó necesario invertir para que dicha institución pueda ampliarse, lográndose beneficiar y ayudar con más puestos de trabajos en la sociedad.

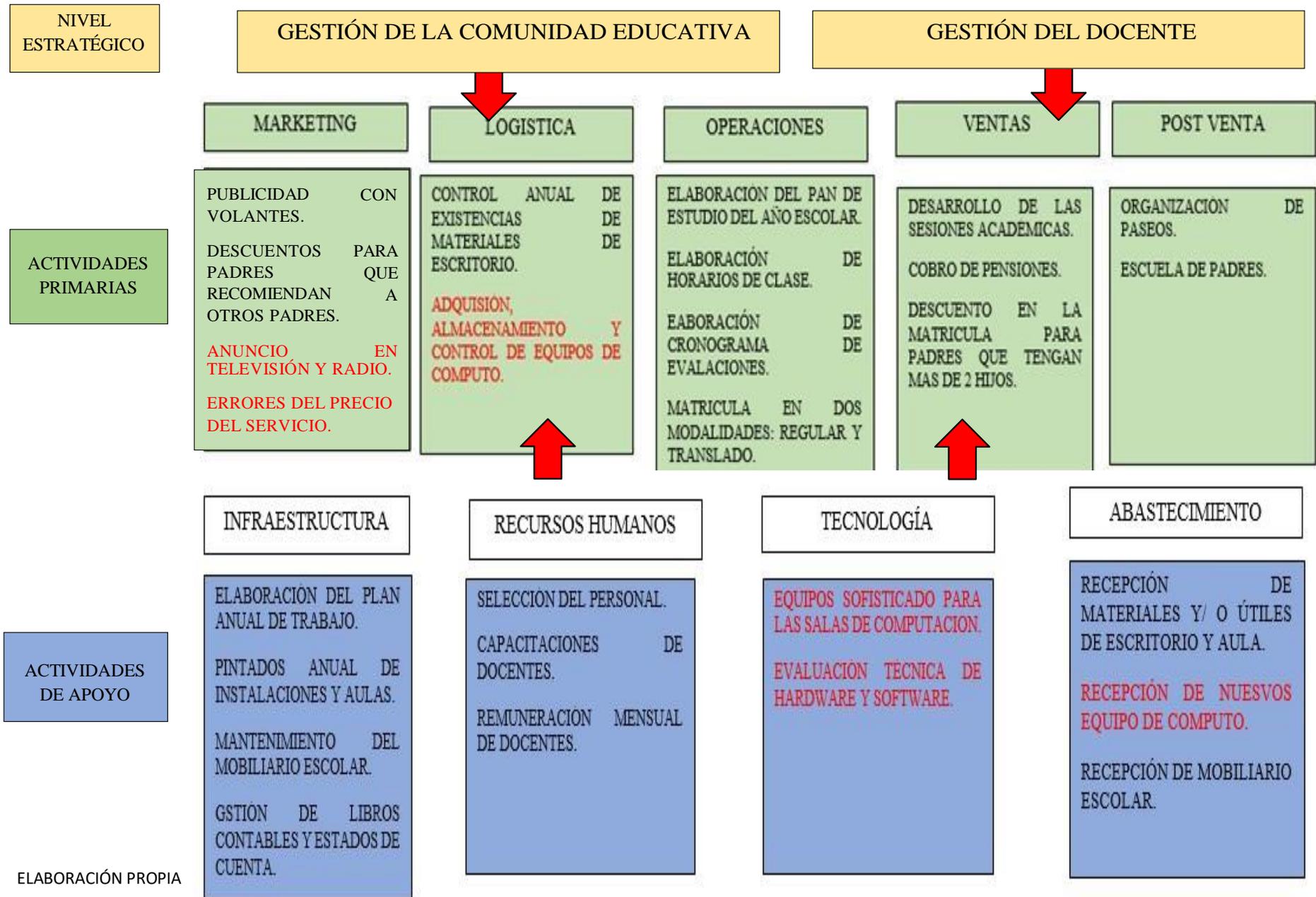
Control:**Figura 8: Análisis de las preguntas CONTROL**

Los trabajadores participaron de manera reiterativa de las actividades de la empresa, el cual ayudó para elegir la mejor toma de decisiones, es por ello que consideraron en la encuesta como “BUENO”.

La supervisión en la I.E.P fue constante para poder determinar que las actividades estén yendo por el buen camino, logrando así cumplir con los resultados esperados es por ello que lo categorizaron como “BUENO” Y “EXCELENTE”.

4.1.5. Elaboración de la cadena de valor para describir los actuales procedimientos

El objetivo de cualquier empresa de servicios es satisfacer las necesidades del cliente, es decir que los padres de familia se encuentren satisfechos con el servicio que la I.E.P LUNA SCHOOL les ofrece. Por ello se realizó una encuesta que se encuentra en el ANEXO 4 , el cual permitió diseñar la cadena de valor e identificar lo que posee y lo que no posee se ha colocado en rojo, para que la IEP trabaje en lo que le falta y ponga en práctica las estrategias empleadas posteriormente en el transcurso del tiempo.



4.1.6. Diseño de estrategias para mejorar la cadena de valor.

Las estrategias son esenciales en una empresa para poder alcanzar sus objetivos de manera eficiente, por ello he realizado un FODA cruzado para dar a conocer las estrategias que se deberá implementar.

Tabla 15: CRUCE DE FODA

		INTERNA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
/		<p>1. Realiza un aporte en el contexto educativo integral de los niños de edad de 3, 4 y 5 años (inicial).</p> <p>2. La supervisión y monitoreo que se realiza es permanente y sistemática en los aspectos de tecnología educativa, programación curricular, metodología material didáctico, evaluación y otros; que permite asegurar los logros en el rendimiento educativo de los niños y niñas mejoran los índices y el nivel académico de la Institución Educativa.</p> <p>3. Ambiente familiar.</p> <p>4. Las pensiones se encuentran al alcance de los padres de familia.</p>	<p>1. No logra ser una empresa líder en el mercado durante sus 15 años.</p> <p>2. La falta de recursos económicos.</p> <p>3. Uno de los problemas más frecuentes son el incumplimiento de los padres de familia con respecto a los pagos de las pensiones de enseñanza de los alumnos.</p> <p>4. No cuenta con más personal calificado permanente como es el caso de una psicóloga, para que brinde ayuda a padres de familia separados en el hogar y en otros casos madres de familia viudas y entre otros problemas familiares.</p> <p>5. Limitado número de alumnos por aula.</p>
EXTERNA	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	<p>1. Fuente de trabajo para el personal docente calificado y con experiencia en el nivel Inicial.</p> <p>2. Ofrece infraestructura educativa moderna y ambientada.</p> <p>3. Brinda servicios complementarios óptimos para la formación integral de los niños y niñas.</p>	<p>FO 1: F1; F4, O1 DESARROLLO DE MERCADO.</p> <p>FO 2: F2; F3, O2; O3 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.</p>	<p>DO 1: D1, O3 INTEGRACIÓN HORIZONTAL.</p> <p>DO 2: D4, O1 DESARROLLO DE PRODUCTO.</p>
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	<p>1. Contaminación ambiental y auditiva.</p> <p>2. Fuerte Competencia de otras I.E.P</p> <p>3. Falta de financiamiento para el crecimiento de la empresa.</p> <p>4. Falta de infraestructura para mejorar la educación de los alumnos.</p>	<p>FA 1: F4, F2 LAS PENSIONES NO DEBERÁ VARIAR MUCHO CON LA COMPETENCIA, INCLUSO SE REALIZARÁ UN ESTUDIO DEL MERCADO Y CONOCER CUANTO MÁS SE PUEDE AUMENTAR LA PENSION.</p> <p>FA 2: F1; F2, A3; A4 PENETRACIÓN DE MERCADO</p>	<p>DA 1: D1, D2; A2: SE REALIZARÁ ESTUDIOS PARA CONOCER EL NIVEL DE COMPETENCIA QUE TIENE Y VER EN QUE ESTA FALLANDO. ADEMÁS DE REALIZAR ANUNCIOS PARA DAR A CONOCER MÁS A LA IEP.</p> <p>DA 2: D5, A4, A3: ALQUILAR UN LOCAL MÁS GRANDE O ADQUIRIR UN FINANCIAMIENTO EXTERNO PARA PODER ADQUIRIR UN LOCAL PROPIO</p>

Además, se realizó estrategias para las falencias que se detectaron en la cadena de valor, el cual se presentan a continuación:

ACTIVIDADES		DIFICULTADES	ESTRATEGIAS
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING	D1: Falta de anuncio por televisión y radio. D2: Errores de precio del servicio.	E1. REALIZAR ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y GANAR A LOS COMPETIDORES E2. PENETRACIÓN DE MERCADO E3. DESARROLLO DE MERCADO
	LOGISTICA	D1: Falta de adquisición, almacenamiento y control de equipos de cómputo.	E1. INVERTIR EN EQUIPOS DE COMPUTOS
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	D1: La I.E.P no puede recibir más estudiantes, debido a la falta de espacio.	E1. ALQUILAR UN LOCAL MÁS GRANDE E2. AQUIRIR UN LOCAL A TRAVES DE FINANCIAMIENTO CON TERCEROS
	TECNOLOGÍA	D1: Falta de equipos sofisticados para las salas de computadoras. D2: Falta de evaluación técnica de Hardware y software.	E1. INVERTIR EN UN SISTEMA DE SOFTWARE

Tabla 16 ESTRATEGIAS PARA LAS FALENCIAS DE CADENA DE VALOR

Como se observó existió relación de estrategias entre el cruce de FODA y estrategias en la cadena de valor, por lo que una de las constantes fue la infraestructura, tecnología, entre otros.

En ambos análisis se hallaron las estrategias de:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	APROXIMACIÓN DE TIEMPO DE ANÁLISIS
		SEMANAS
Integración horizontal	1. Análisis para detectar las falencias que cuenta la I.E.P LUNA SCHOOL para mejorar y trabajar en ella.	4 SEMANAS.
	2. Análisis de la competencia de acuerdo a la situación geográfica en donde se encuentra ubicada la I.E.P LUNA SCHOOL.	4 SEMANAS.
Penetración de mercado	1. Realizar descuentos a padres que tienen más de dos hijos estudiando en la I.E.P LUNA SCHOOL	2 SEMANAS.
	2. Realizar incentivos a los padres de familia de la I.E.P LUNA SCHOOL puntuales en las pensiones.	2 SEMANAS.
	3. Proporcionar descuentos a padres de familia que recomienda y atraen más clientes a la I.E.P LUNA SCHOOL.	2 SEMANAS.
Desarrollo del mercado	1. Solicitar un proyecto de inversión para la I.E.P LUNA SCHOOL.	6 -8 SEMANAS.
	2. Solicitar un estudio de viabilidad de sucursal para la I.E.P LUNA SCHOOL.	7 -8 SEMANAS.
Diversificación relacionada	1. Ofrecer talleres adicionales por turno tarde, relacionado con las habilidades de cada estudiante de la I.E.P LUNA SCHOOL.	4 SEMANAS.

Tabla 17 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CADENA DE VALOR

El diseño de estrategias ayudó a que la I.E.P LUNA SCHOOL en su toma de decisiones y mejorar en los aspectos que se detectaron las falencias, además se proporcionó las actividades que se deben de seguir para poder alcanzarlas.

4.2. Discusión

La cadena de valor es importante ya que permite conocer la ventaja sobre sus competidores, esto es posible a través de una correcta gestión empresarial, además de implementar buenas estrategias para que la organización alcance con sus metas y metas, por ende, el objetivo principal de la presente investigación fue analizar la cadena de valor y su impacto en la gestión empresarial para el diseño de estrategias en la I.E.P LUNA SCHOOL 2017 – 2018.

Fue necesario como primer objetivo específico diagnosticar la situación financiera de la I.E.P LUNA SCHOOL en los años 2017 y 2018. Según Chavarria & Roldan (2010) el diagnostico financiero se podrá conocer los activos, pasivos y capital de una empresa en un periodo determinado; es por eso que en la presente investigación se obtuvo información mediante la recolección, análisis e interpretación de los estados financieros. Se logró obtener lo siguiente: La liquidez aumento de un año a otro, debido a que se obtuvo más clientes, Respecto a la gestión, la institución educativa privada, pudo cumplir sus compromisos corrientes, utilizando recursos muy líquidos incluyendo el factor tiempo.

Como segundo objetivo específico se propuso determinar si la I.E.P LUNA SCHOOL está generando valor a través del rendimiento sobre capital. Se consideró la teoría de Eslava (2008) porque mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus propietarios, utilizando el costo de oportunidad de sus fondos; de acuerdo a Franklin (2007) es una herramienta para evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que esta opera. El EVA indica si la empresa está creando o no valor. Al calcular en el objeto de estudio se obtuvo que los porcentajes son muy altos debido que los accionistas no tienen ningún financiamiento con terceros, después se realizó el cálculo del EVA para conocer el valor de la empresa y se obtuvo que en el año 2017 no tuvo valor a pesar que ha tenido utilidad y en el año 2018 la empresa si genero valor, esto se debió que obtuvo ganancias muy notarias a comparación del año anterior.

Como tercer objetivo fue elaborar la cadena de valor para describir los actuales procedimientos de la IEP LUNA SCHOOL. Vergiú (2013) la cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades de una organización para generar valor al cliente final. Además, Porter (2010) determino que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla. Maldonado (2015) buscó encontrar una cadena de valor por lo que determinó los componentes para el desarrollo de esta a fin de mejorar el servicio de enseñanza y apporto que se puede

establecer una empresa rentable con bajos costos operativos para competir con otros servicios a partir de una estrategia de precios atractivos para el cliente que generen rentabilidad en la empresa, algo similar a mi investigación. Esto no es ajeno ya que en el objeto de estudio se identificó la ventaja competitiva el cual es trato, la forma de llegar al padre de familia, la comunicación constante con los padres y supervisión de su personal administrativo por parte de la directora ayuda a que la Institución capte más clientes, así como también la ventaja ayuda a diferenciarse sobre sus competidores más cercanos. Esto ayudó a elaborar una cadena de valor.

Como cuarto objetivo se analizaron los procesos de planificación, organización, dirección y control como elementos de la gestión empresarial que presenta la I.E.P LUNA SCHOOL. Gitman (1986) consideró que para tener una buena gestión empresarial es necesaria la concreción de las políticas, mediante estrategias. Además, Gonzales (2014) obtuvo que el mayor porcentaje de las empresas no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial y recomendó elaborar un buen planeamiento empresarial con la finalidad de tener de manera definida sus metas y objetivos. Esto no es ajeno a la investigación ya que también influyeron temas de tecnología, infraestructura entre otros además los resultados obtenidos de los 11 encuestados, muestran que la planificación, organización, dirección y control, tienen un avance ya que lo calificaron entre “REGULAR” y “BUENO” esto quiere decir que dentro de la I.E.P LUNA SCHOOL existe una buena gestión empresarial, se cree necesario una inversión futura ya que dicha institución se beneficiará de ella.

Por último, se decidió llevar a cabo el diseño de estrategias para mejorar la cadena de valor, atendiendo las necesidades de la I.E.P LUNA SCHOOL. Stoner et al. (1996) dicen que la estrategia servirá para alcanzar los objetivos de la organización con el pasar del tiempo. Quintero y Rentería (2009) implementaron estrategias para el beneficio estudiantil, el cual fue necesario aplicar una correcta gestión interviniendo en los puntos importantes como la: planificación, organización, control y dirección; esto ayudará a fortalecer las funciones administrativas y de la plana docente. En mi investigación la I.E.P no cuenta con mucha tecnología, el cual es necesaria en pleno siglo XXI, para que los estudiantes puedan tener un mejor desempeño académico. Por otro lado, la infraestructura juega un rol importante en las entidades y a través del análisis hecho se encontró que la institución tiene capacidad de endeudarse con terceros, el cual podrá acceder algún financiamiento con el objetivo de hacer crecer la I.E.P para aumentar sus ingresos.

V. Conclusiones

La liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad que posee la institución educativa fue utilizado sus recursos de manera eficientemente en el año 2018, sin embargo, deberá mejorar las decisiones que se tomen para crecer y posicionarse de una manera más segura en el mercado.

La I.E.P LUNA SCHOOL generó valor de manera creciente en el año 2018 de S/. 1, 321.43 además el costo medio que va a satisfacer al costo de oportunidad del accionista es de 25.44%.

Se elaboró la cadena de valor y se determinó nivel estratégico, actividades primarias y actividades de apoyo en la cual influyó: la infraestructura, tecnología y no crecer en el mercado durante sus 15 años.

Respecto a los elementos de la gestión empresarial, los resultados obtenidos muestran que la I.E.P LUNA SCHOOL tiene buena gestión ya que la mayoría se inclinó entre el nivel “REGULAR” y “BUENO”.

Por último, se concluyó que la I.E.P LUNA SCHOOL se establecieron estrategias de integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo en el mercado y diversificación relacionada.

VI. Recomendaciones

Se recomienda invertir más a través de un financiamiento con terceros para captar a clientes y así hacer crecer los niveles educativos de la I.E.P LUNA SCHOOL, ya que la empresa en estudio si tiene capacidad para cubrir una inversión

Además, poner en práctica y desarrollar las partes que carecen en la cadena de valor, ya que así está I.E.P LUNA SCHOOL podrá ser más sólida ante sus competidores, además de invertir en la tecnología ya que estamos en pleno siglo XXI y es beneficioso para la institución y para la comunidad de alumnos y trabajar con más personal perenne porque ayuda a que la institución capte más clientes, ya que los padres están dispuestos a pagar más mensualidad por más servicios.

Por último, se debe seguir trabajando constantemente con el personal, capacitarlo y establecer un clima armonioso de trabajo, para que puedan seguir cumpliendo sus metas propuestas.

VII. Referencias

- Aguayo, M. & Carvajal, M. (2018). Diseño de estrategias de comunicación para la marca ta'riko. (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29890/1/proyecto-de-tesis-borrador-2-3.pdf>
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. 2da edición, Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, C. (1998). Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Álvarez, J. (1998). Acción estratégica. Madrid: McGRAW – HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Amat, O. (1999). EVA valor económico agregado un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Colombia: Norma.
- Amorós, J. & Dávila, K. (2017). La gestión empresarial y competitividad de las clínicas en la ciudad de Cajamarca.
- Arana, M. (1998). Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.
- Apaza, M. (2006). Consultor financiero. Perú: Instituto Pacífico SAC
- Bel, I. (2005). Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: PEARSON Cuarta Edición.
- Betancourt, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Colombia. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bodie, Z. & Merton, R. (2003). Finanzas. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=jPTppKDvIv8C&pg=PA2>

<https://www.google.com/search?q=FINANZAS+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjzu6i79-DdAhWE3VMKHULBDSUQ6AEIJjAA>

- CEPAL. (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Santiago de Chile, Chile.
- Chavarria, J., & Roldan, M. (2010). Auditoria Forense. Universidad Estatal de Distancia.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa.
- Córdoba, M. (2007). Gerencia financiera empresarial. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Duque, E. (2009). “La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los grupos de interés”. Bogotá, Colombia: Editorial Innovar.
- Eslava, J. (2008). Las claves de análisis económico-financiero de la empresa. Madrid: Esic
- Everett, E. & Ronald. J. (1991). Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento. USA: Pearson Education
- Faure, E., Herrera, F., Razzak, A., Lopes, H., Pétrovski, A., Rahnama, M., Champion, F. (1983). Aprender a ser: La educación del futuro. España: Alianza Editorial S.A
- Fernández, P. (2002). Creación de valor para los accionistas. España: Ediciones Gestión 2000.
- Fernández, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España: Editorial Club Universitario.
- Flint, P. (2006). Gerencia integral visión multidisciplinaria de la gerencia y el derecho empresarial. Lima: Editora Jurídica Grijley E.I.R.L
- Flores. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>.
- Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. México: Pearson Educación.

- Garcés, J. (2014). “Diseño de estrategias de mercadotecnia para una microempresa caso la Huasteca”. (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México, México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30809/TESIS%20ESTRATEGIAS%20DE%20MERCADOTECNIA%20impresion%20lista%20definitiva.pdf?sequence>
- Gil, M. & Giner, F. (2003). Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos. Madrid: ESIC Editorial.
- Gitman J. (1986). Fundamentos de administración financiera. México: Editorial Harper & Row Latinoamericana.
- Gispert, C. (2001). Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. España: Océano
- Gómez, R. (2015). Métodos Aplicativos de Valoración y Adquisición de empresas. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Gonzales, J. (2014). Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Perú. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/117/1/gonzales_lj.pdf
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores S.A
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. Colombia: MC GRAW HILL Education. Sexta Edición.
- Herr, M., & Muzira, T. (2011). Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV). México: Organización Internacional del Trabajo.
- Horner, J. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: Pearson Educación.
- International Baccalaureate Organization. (2014). Business management guide. Reino Unido: Peterson House

- Jaramillo, F. (2010). Valoración de empresas. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Jerez, M. (2013). Modelo de gestión para optimizar los procesos administrativos en el Empresa "La Feria del Arroz". Universidad Regional Autónoma de los Andes, Dirección de Empresas Carrera de Posgrado. Ambato: UNIANDES.
- Lledo, J. (2013). Técnicas duras de managment para tiempos de crisis. Madrid: CEU Ediciones.
- López, L. (2018). Aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa COESTI S.A. Estación de Servicio año 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13281/Lopez%20Brice%C3%B1o%20Lauro%20Amarildo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luelmo, M. (2012). La responsabilidad social corporativa. La Coruña: Netbiblo
- Maldonado, J. (2015). Cadena de valor del servicio de un programa de enseñanza de la lengua española a través de la inmersión cultural, dirigida a extranjeros en la región de Ubaté Cundinamarca (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13764/MaldonadoRodriguezJeimyYaneth.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Mendoza, M. & Toledo, Y. (2007). Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle. (tesis De Pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3174/11991120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mintzberg, H. (1997). El Proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación.
- Martí, I. (2005). Diccionario enciclopédico de la Educación. Barcelona: Edit. CEAC

- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento Superior. Madrid, España: Ediciones Pirámide
- Quintero, N. & Rentería, L. (2009). Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>
- Revello, J. (2014). La valoración de los negocios una guía teórica y práctica para valorar empresas. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Ricart, J., Roig, B., Andreu, R., Valor, J. (1997). Como mejorar nuestra empresa. Barcelona: Ediciones Folio S.A
- Senlle, A. & Gutiérrez, N. (2005). Calidad en los Centros Educativos. España: Edit. Díaz de Santos.
- Stern, J., Shiely, J., Ross, I. (2002). El desafío de EVA como implementar el cambio del valor agregado en la organización. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. México: PRENTICE HALL
- Tapia, G. (2003). Un plan para la mejora de la gestión de la escuela. Documentos de trabajo. México: Edit. Rueda.
- UNESCO (2015). La calidad de la educación es insuficiente para lograr la educación para todos. Recuperado de <http://portal.unesco.org/es/ev>
- Valdés, H. (2004). El Desempeño del Maestro y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación
- Velasco, J. (2017). Cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>

- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. Lima, Perú
- Walterd, O., Boyd, H., Mullins, J. y Larreche, J. (2005). Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones. México: Mc Graw Hill
- Wolters Kluwer. (2006). Procedimiento y proceso administrativo práctico. España: La Ley.

VIII. Anexos

ANEXO N°01

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA I.E.P “LUNA SCHOOL”

I. Objetivo:

Describir la actividad actual y su estructura orgánica de la Institución Educativa Particular “LUNA SCHOOL”.

II. Instrucciones:

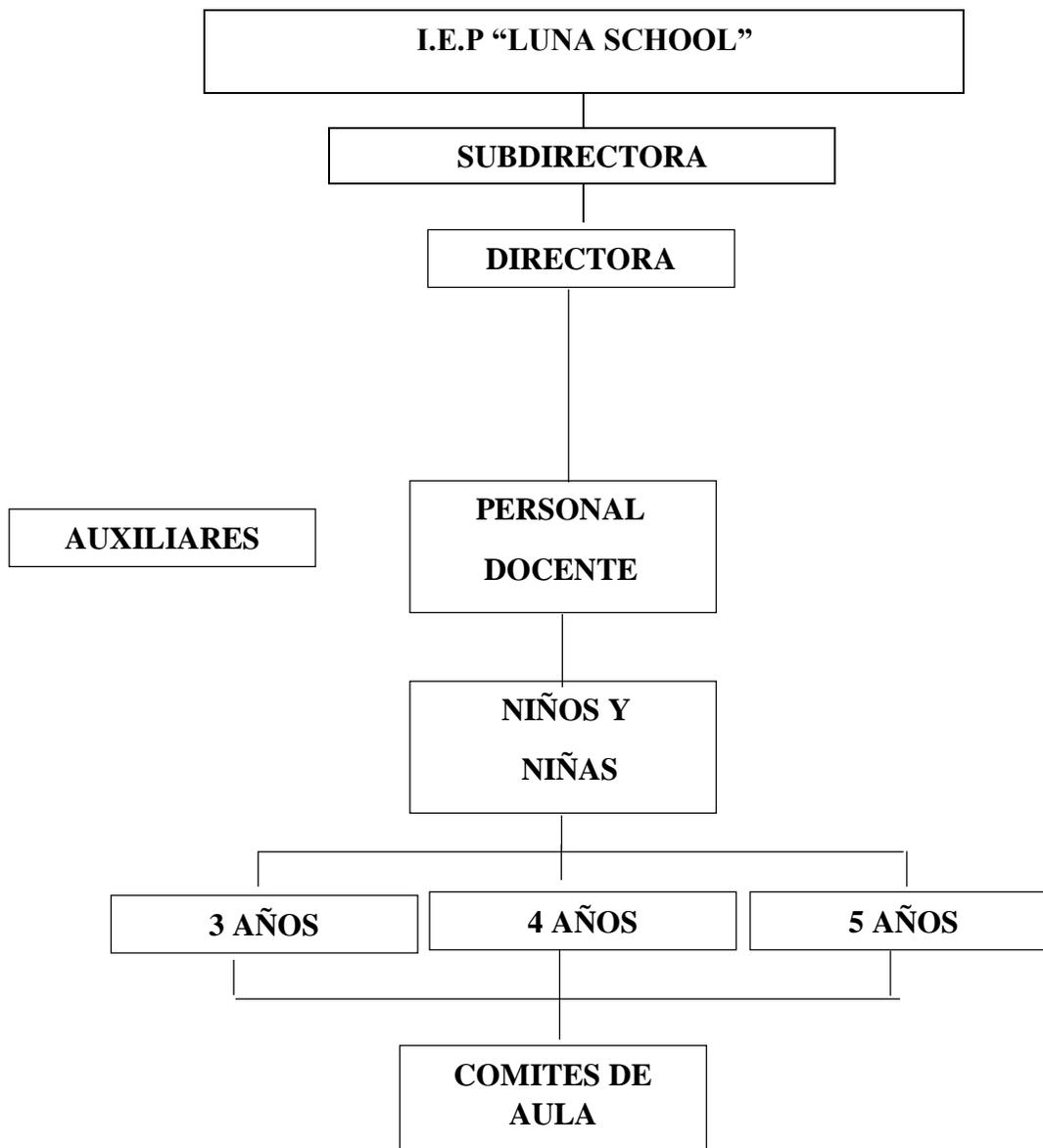
Le agradezco por brindarme unos minutos de su tiempo para responder a esta entrevista.

III. ITEMS:

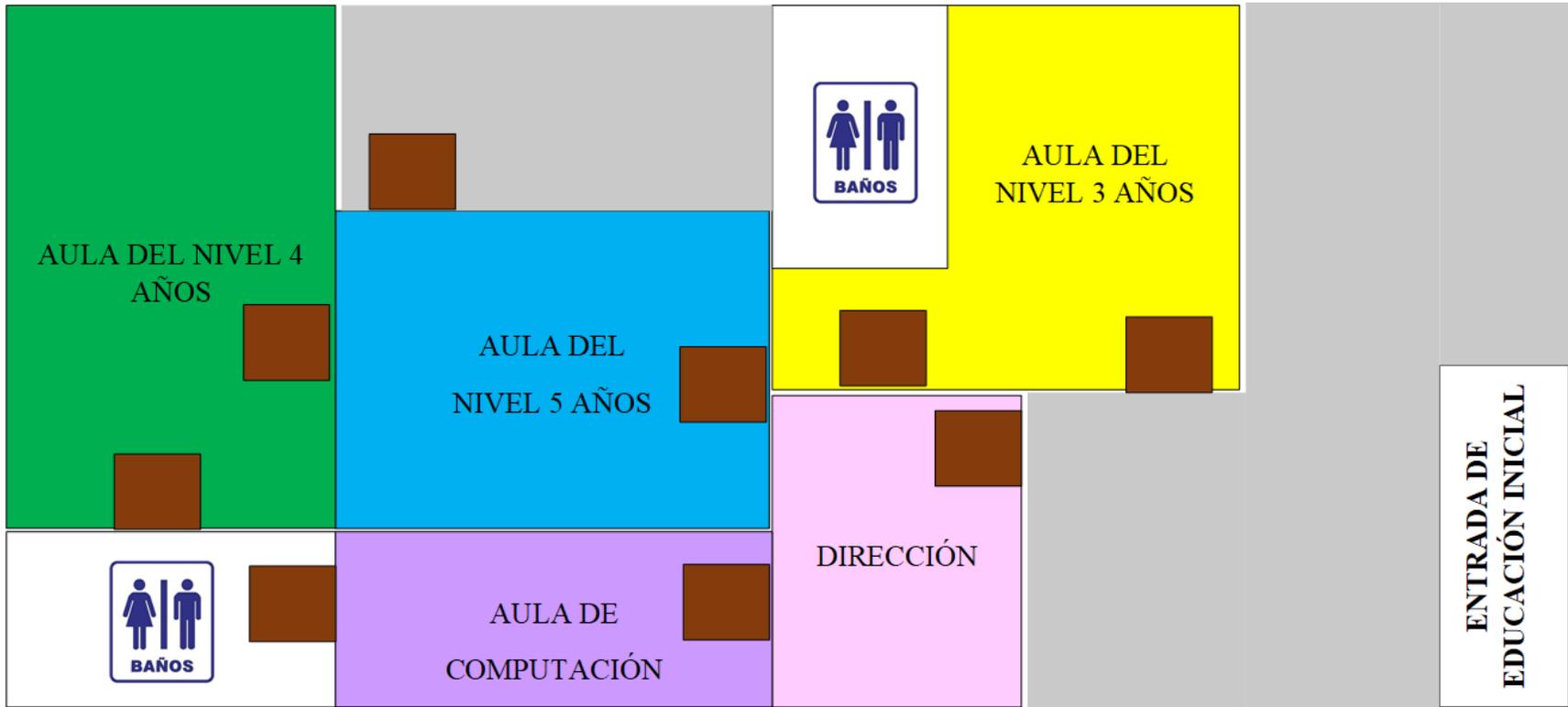
1. ¿Cuál es el giro del negocio?
2. ¿Cuál es la misión y visión de la institución?
3. ¿A qué niveles enseñan?
4. ¿Cuántas profesoras y auxiliares tienen la institución?
5. ¿A qué mercado se dirige?
6. ¿Se cuenta con el número de estudiantes promedio?
7. ¿La empresa es eficiente?
8. ¿La empresa está ganando o perdiendo?
9. ¿Qué estrategias implementa para competir en el negocio?
10. ¿Tiene planes a largo plazo respecto de su negocio?
11. ¿La empresa ha obtenido préstamos en el corto, mediano o largo plazo?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO N°02
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ORGANIGRAMA DE LA I.E.P “LUNA SCHOOL”



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
PLANO DE LA I.E.P “LUNA SCHOOL”



ANEXO N° 04

Estimado Señor (a) la siguiente encuesta tiene por finalidad diseñar la cadena de valor en la gestión empresarial para implementar estrategias en la I.E.P Luna School 2017 – 2018. Agradezco su valiosa colaboración con este trabajo de investigación.

Nombre:

Correo electrónico:

Fecha:

Marque los espacios en blanco con una “x” según la respuesta que para usted sea la indicada. Gracias por su cooperación.

ACTIVIDADES DE APOYO:

1. ¿Cómo le parecen las instalaciones de la institución educativa?

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

2. ¿Posee aulas grandes, ventiladas y llamativas para los alumnos?

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

3. ¿Cree que es necesario que la I.E.P amplíe su infraestructura, logrando brindar educación primaria?

SI		NO	
----	--	----	--

4. Para Ud., la tecnología que maneja la institución educativa es:

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

5. ¿Cree que se debe invertir más en tecnología, como es el caso de computadoras, proyector, entre otros?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿El servicio y atención brindados por los docentes y empleados de la institución educativa es?

Excelente		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

7. ¿Cree usted que los docentes son constantemente capacitados, percibe cambios en los estudiantes de la I.E.P?

SI		NO	
----	--	----	--

8. El mobiliario que cuenta la I.E.P ¿Está en óptimas condiciones?

SI		NO	
----	--	----	--

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

1. ¿Con qué frecuencia al mes Ud. Consulta la página web de la institución educativa?

1 vez		1 a 2 veces		3 a 5 veces		6 a 8 veces	
-------	--	-------------	--	-------------	--	-------------	--

2. ¿Cuál considera Ud., es el mejor medio para divulgar la información entre los padres de familia?

Página de la I.E		Agenda		Ninguno	
------------------	--	--------	--	---------	--

3. ¿Por qué eligió a esta I.E.P, para que su hijo empiece asistir a clases escolares?

Recomendación de familiares y amigos.		Publicidad de volantes.		Ninguno	
---------------------------------------	--	-------------------------	--	---------	--

4. ¿Cuál de los siguientes servicios ha utilizado alguna vez?

Asesoría Psicológica		Tutoría - Reforzamiento		Ninguno	
----------------------	--	-------------------------	--	---------	--

5. ¿Considera Ud., que el precio de la mensualidad es accesible para todos los padres de familia?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Está dispuesto a pagar más, para recibir servicios adicionales?

SI		NO	
----	--	----	--

7. En el caso de que tenga más de dos hijos en la I.E.P ¿Recibe algún descuento?

SI		NO	
----	--	----	--

NIVEL ESTRATÉGICO

1. ¿Los padres de familia se sienten satisfechos con el servicio educativo que brinda la Institución Educativa?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Considera Ud. que la I.E.P tiene la capacidad para poder crecer sus niveles educativos?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Qué es lo que diferencia a la IEP LUNA SCHOOL, de sus competidores?

-
4. ¿Cree que el director muestra liderazgo en la IEP?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Volvería a formar parte de la comunidad educativa IEP LUNA SCHOOL?

SI		NO	
----	--	----	--

6. Del 1-5 ¿Que puntaje le daría a la IEP respecto a la enseñanza, trato, entre otros aspectos?

1	
2	
3	
4	
5	

7. ¿Recomendaría a la IEP LUNA SCHOOL a familiares, amigos?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Cree que el personal de la IEP se encuentra calificado?

SI		NO	
----	--	----	--

9. Usted ¿Ha tenido algún inconveniente con docentes de la IEP LUNA SCHOOL?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿La educación impartida en la Institución Educativa responde a los intereses y necesidades del alumnado?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Los docentes aplican estrategias modernas, activas y motivadoras, el cual permiten el fácil entendimiento para el alumno?

SI		NO	
----	--	----	--

12. Frente dificultades instituciones, ¿Ha percibido trabajo en equipo por parte de todos los que integran la Institución Educativa?

SI		NO	
----	--	----	--

ANEXO N° 05

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

En donde:

MALO

REGULAR

BUENO

EXCELENTE

PLANEACIÓN

		MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
	IMPORTANCIA				
1	¿La empresa elabora planes para el desarrollo de sus actividades? Como los considera.				
2	¿Cómo considera resaltar entre sus empleados la importancia de la planeación de su empresa?				
3	¿Cómo calificaría dar a conocer entre sus empleados los tipos de planes que se elaboran en su empresa?				
	TIPO DE PLANEACIÓN				
1	¿Aplicar los tipos de planes que se elaboran en su empresa, darían resultados?				
	PROCESO DE PLANEACIÓN				
1	¿Cuál es el grado de participación de sus colaboradores en el proceso de planeación?				
2	¿El nivel de intervención que tienen sus colaboradores en la preparación del presupuesto, es?				
3	¿cómo es la gestión de los recursos presupuestarios en su empresa?				

ORGANIZACIÓN

		MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
	DIVISIÓN DEL TRABAJO				
1	¿Cómo considera la división del trabajo que se hace en su empresa?				
	DEPARTAMENTALIZACIÓN				
1	¿Qué nivel de importancia presta a la organización de los departamentos de la empresa?				
	JERARQUÍA				
1	¿Qué importancia da a la definición de los niveles jerárquicos de la empresa?				
	COORDINACIÓN				
1	¿Cómo considera fomentar la coordinación entre las áreas organizacionales?				
2	¿Cuál es su consideración sobre el grado de coordinación que se establece entre sus colaboradores?				

DIRECCIÓN

		MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
	COMUNICACIÓN				
1	¿Mi forma de propiciar un clima de comunicación armonioso y dinámico entre mis colaboradores, es?				
2	¿Los flujos de información que utilizamos nos permiten obtener resultados?				
3	¿Cómo considera el uso de los canales de comunicación establecidos en la organización?				
	MOTIVACIÓN				
1	¿Cómo califica la motivación que le brinda su empresa?				
2	¿Los incentivos establecidos para los colaboradores son?				
	LIDERAZGO				

1	¿Cuál es su autopercepción con respecto al liderazgo que ejerce en su empresa?				
---	--	--	--	--	--

CONTROL

		MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
	TOMA DE DECISIONES				
1	¿La forma de propiciar la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, es?				
2	¿Tomar decisiones programadas en la empresa, siempre da resultados?				
	TIPO DE CONTROL				
1	¿Los controles que aplica su empresa, ya sean preventivos, directivos y/o Ex post, tienen resultados?				
	MONITOREO				
1	¿Cómo considera monitorear, con cierta frecuencia, las actividades ejecutadas por sus colaboradores?				
2	¿La participación de sus colaboradores en la gestión del control, es?				
3	¿Cómo es el desempeño de sus colaboradores?				
4	¿Supervisar el desempeño de los colaboradores, puede ser?				
5	¿Realizar una evaluación ex post para desarrollar la nueva planeación del nuevo periodo es?				

ANEXO N°06

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESTADO DE BALANCE GENERAL DE LA I.E.P “LUNA SCHOOL”

IEP LUNA SCHOOL

<u>BALANCE GENERAL (EN SOLES)</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Activo		
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalentes de efectivo	23,810	13,360
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	-	-
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	-	-
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	-	-
Existencias (neto)	-	-
Gastos Diferidos	-	-
Total Activo Corriente	23,810	13,360
Activo No Corriente		
Inversiones Financieras	-	-
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	-	-
Existencias (neto)	-	-
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	5,057	5,057
Activos Intangibles (neto)	-	-
Activos no ctes mante. P la venta	-	-
Otros Activos	1,251	628
Depreciación de 1, 2 e IME acumulad.	(3,921)	(3,840)
Total Activo No Corriente	2,387	1,845
TOTAL ACTIVO	26,197	15,205
Pasivo y Patrimonio		
Pasivo Corriente		
Sobregiros Bancarios	-	-
Tributos y aportaciones	855	-
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-
Cuentas por Pagar comerciales - terceros	1,264	1,532
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	-	-
Otras Cuentas por Pagar	-	-
Provisiones	-	-
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	-	-
Total Pasivo Corriente	2,119	1,532
Pasivo No Corriente		
Obligaciones Financieras	-	-
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	-	-
Pasivo por Impuesto a la Renta y Participaciones Difer	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-
TOTAL PASIVO	2,119	1,532
Patrimonio Neto		
Capital	500	500
Acciones de Inversión	-	-
Capital Adicional	-	-
Resultados no Realizados	-	-
Reservas Legales	-	-
Otras Reservas	-	-
Resultados Acumulados	12,706	10,857
Utilidad del ejercicio	10,872	2,316
TOTAL PATRIMONIO NETO	24,078	13,673
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	26,197	15,205
	-	-

ANEXO N°07

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESTADO DE RESULTADOS DE LA I.E.P “LUNA SCHOOL”

IEP LUNA SCHOOL

<u>ESTADO DE GyP (EN SOLES)</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Ventas Netas	82,800	58,850
Otros Ingresos Operacionales	-	-
Total de Ingresos Brutos	82,800	58,850
Costo de Ventas (Operacionales)	-	-
Otros Costos Operacionales	-	-
Total Costos Operacionales	-	-
Utilidad Bruta	82,800	58,850
Gastos de Ventas	-	-
Gastos de Administración	(71,928)	(28,267)
Otros Ingresos	-	-
Otros Gastos	-	-
EBITDA	10,872	2,316
Depreciación y Amortización	-	-
Utilidad Operativa	10,872	2,316
Ingresos Financieros	-	-
Gastos Financieros	-	-
Participación en los Resultados de Partes Relacionad	-	-
Otros Ingresos	-	-
Otros Gastos	-	-
Resultado por Exposición a la Inflación	-	-
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	10,872	2,316
Participación de los trabajadores	-	-
Impuesto a la Renta	-	-
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continúas	10,872	2,316
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuac	-	-
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	10,872	2,316