

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



**Propuesta de balanced scorecard para planificar y evaluar la gestión en la
Alianza Francesa de Chiclayo en el año 2017**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Investigadora:

C.P.C. Guerrero Hernández Cinthia Arminda Lucila

Asesora:

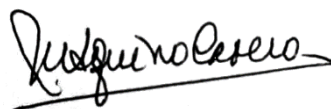
Dra. Aquino Caverro María Naidu

Lambayeque, 2022

Propuesta de balanced scorecard para planificar y evaluar la gestión en la Alianza Francesa de Chiclayo en el año 2017



C.P.C. Cinthia Arminda Lucila
Guerrero Hernández
AUTOR



Dra. María Naidu Aquino Caverio
ASESORA

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

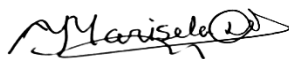
Aprobado por:



Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata
Presidente del Jurado



Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta
Secretario del Jurado



Dra. Yris Maricela Deza Navarrete
Vocal del Jurado

Lambayeque, 2022

Declaración jurada de originalidad

Yo, Cinthia Arminda Lucila Guerrero Hernández, investigadora principal, y Dra. María Naidu Aquino Caveró, asesora del trabajo de investigación “Propuesta de balanced scorecard para planificar y evaluar la gestión en la Alianza Francesa de Chiclayo en el año 2017”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, Diciembre, 2022

Nombre de la investigadora: C.P.C. Cinthia Arminda Lucila Guerrero Hernández

Nombre de la Asesora: Dra. María Naidu Aquino Caveró

Dedicatoria

A mis padres, por su ejemplo para esforzarme
como profesional y alcanzar mis metas.

A mi esposo, por su comprensión y apoyo en
estos años de estudio.

A mis hijos Carlo Fabián y Daniel Antonio por
motivarme a seguir adelante cada día.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme durante estos años y brindarme salud para poder culminar satisfactoriamente mi Tesis.

A mi jurado, Dr. Saúl Alberto Espinoza Zapata, Dr. Mauro Adriel Ríos Villacorta y Dra. Yris Maricela Deza Navarrete por sus sugerencias para enriquecer mi tesis.

A mi asesora de tesis Dra. María Naidu Aquino Caverro por guiarme en el desarrollo satisfactorio de la Tesis.

Al Mag. Carlos Armando Monja Samamé por su aporte como especialista en los talleres realizados en Alianza Francesa de Chiclayo para presentar la propuesta de investigación.

A los funcionarios de Alianza Francesa de Chiclayo por permitir realizar la investigación y talleres en su institución.

Al Dr. José Lino Huertas Maco de quién recibí importantes sugerencias para el desarrollo de la Tesis.

Índice

Declaración jurada de originalidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo I: Diseño teórico	15
1.1. Antecedentes de la investigación	15
1.2. Base teórica.....	17
1.3. Definiciones conceptuales	35
1.4. Operacionalización de variables	36
1.5. Hipótesis de la Investigación.	36
Capítulo II: Métodos y Materiales.....	37
2.1. Tipo de investigación.....	37
2.2. Método de investigación.....	37
2.3. Diseño de investigación	37
2.4. Población, muestra y muestreo	38
2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos.....	38
Capítulo III: Resultados.....	40
3.1. Análisis de la gestión	40
3.2. Análisis del resultado de las entrevistas	44

3.3. Propuesta plan estratégico institucional 2019 – 2023	47
Capítulo IV: Discusión de resultados	66
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias bibliográficas.....	72

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de variables	36
Tabla 2 Estado de situación financiera	40
Tabla 3 Estado de Resultados	41
Tabla 4 Ratios de Líquidez	42
Tabla 5 Ratios de rentabilidad	43
Tabla 6 Matriz EFE	50
Tabla 7 Matriz EFI	51
Tabla 8 Matriz EI.....	52
Tabla 9 Matriz FODA	54
Tabla 10 Matriz MPC	55
Tabla 11 Objetivos estratégicos perspectiva estudiantes y sociedad.....	58
Tabla 12 Objetivos estratégicos perspectiva financiera	58
Tabla 13 Objetivos estratégicos perspectiva procesos internos.....	59
Tabla 14 Objetivos estratégicos perspectiva aprendizaje y crecimiento	59
Tabla 15 Propuesta de Cuadro de Mando Integral	62
Tabla 16 Plan de acción.....	64

Índice de figuras

Figura 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos- Matriz EFE.....	22
Figura 2 Matriz del Perfil competitivo (MPC)	23
Figura 3 Cadena de Valor de Porter	24
Figura 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos- Matriz EFI.....	26
Figura 5 Matriz FODA	27
Figura 6 Matriz Interna - Externa.....	29
Figura 7 Matriz de Evaluación de Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA)	30
Figura 8 Perspectivas del BSC	33
Figura 9 Mapa estratégico	61

Resumen

El objetivo fue proponer un Balanced Scorecard para planificar y evaluar la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo durante el año 2017. Los objetivos específicos: Analizar la situación actual en la Alianza Francesa de Chiclayo en los aspectos relacionados a la planificación de la gestión y el control de la información financiera, conocer los conceptos modernos de planificación y de medición de la gestión en las empresas, y elaborar el Balanced Scorecard de la Alianza Francesa de Chiclayo. La investigación se considera de carácter descriptivo, no experimental y propositiva. La muestra estuvo conformada por 6 trabajadores a los cuales se les aplicó una entrevista, la cual contaba con criterios de validez y confiabilidad.

Los resultados mostraron que la institución en estudio cuenta con un plan estratégico incipiente, y no cuenta con herramientas que operacionalicen este plan, pero los funcionarios y el personal son conscientes de la importancia de contar con estas herramientas modernas que les permitan definir sus objetivos estratégicos, metas y hacer el seguimiento respectivo, ya que la institución desea seguir creciendo y posicionarse en la región. En el proceso de desarrollo de la tesis se analizó la situación actual de Alianza Francesa y se definió el plan estratégico y su balanced scorecard, el cual les permitirá planificar y evaluar correctamente la gestión de Alianza Francesa en los próximos 5 años.

Palabras Clave. Planeamiento estratégico, Balanced Scorecard, Estrategias.

Abstract

The objective was to propose a Balanced Scorecard to plan and evaluate the management of the French Alliance of Chiclayo during the year 2017. As specific objectives: Analyze the current situation in the French Alliance of Chiclayo in aspects related to management planning and the control of financial information, know the modern concepts of planning and measurement of management in companies and develop the Balanced Scorecard of the French Alliance of Chiclayo. The research is considered descriptive, non-experimental and purposeful. The sample consisted of 6 workers to whom an interview was applied, which had validity and reliability criteria.

The results showed that the institution under study has an incipient Strategic Plan, and does not have tools that operationalize this Plan, but officials and staff are aware of the importance of having these modern tools that allow them to define their strategic objectives and goals and carry out the respective follow-up, since the institution wishes to continue growing and positioning itself in the region. In the process of developing the thesis, the current situation of Alianza Francesa was analyzed and the Strategic Plan and its Balanced scorecard were defined, which will allow them to correctly plan and evaluate the management of Alianza Francesa in the next 5 years.

Keywords. Strategic planning, Balanced Scorecard, Strategies

Introducción

El planeamiento estratégico consiste en una serie de actividades que se desarrollan secuencialmente para que una organización pueda planificarse a sí misma para el futuro y lograr una determinada visión.

Actualmente es muy importante el plan estratégico de la organización, pero algunas empresas empiezan sin planear sus actividades, objetivos, metas, tampoco desarrollan una visión común, en otras palabras, comienzan empíricamente.

La Alianza Francesa creada el 21 de julio de 1883 en París, es una asociación cultural sin fines de lucro. En la ciudad de Chiclayo, la Alianza Francesa viene enseñando el idioma francés desde hace más de medio siglo, también difunde la cultura francesa, así como el diálogo cultural franco-peruano, de esta manera contribuye en la formación de generaciones de distinguidos compatriotas en el del ámbito intelectual, cultural y artístico.

Las Alianzas Francesas que se encuentran ubicadas fuera de la ciudad de París suelen ser operadas por una franquicia, cada una de las cuales tiene en su estructura un comité y un director o presidente. La marca Alliance Française pertenece a la sede central en París, en los diversos países, un Délégué Général representa a la Alliance Française de París.

El Perú cuenta con seis sedes de Alianzas Francesas, las cuales se encuentran ubicadas en las ciudades de Arequipa, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Trujillo y Piura. Estas sedes permiten descentralizar la enseñanza del idioma francés en nuestro territorio, ofreciendo así la oportunidad que sus estudiantes puedan conseguir los diplomas oficiales que son otorgados por el gobierno francés.

La Alianza Francesa de Chiclayo se fundó un siete de marzo 1965, recibiendo la ayuda de Humberto Ferandinni Rosas, Ricardo Raminez y Claude Collin Delevand. Cuatro

días después de su fundación, el once de marzo empezó su actividad en el Club de la Unión. En agosto de 1966, vemos la llegada de Renacido Mestre nombrado por el gobierno francés para asumir la dirección de la Alianza francesa de Chiclayo. El primer curso de francés es dictado el 22 de abril del mismo año en el Colegio la Sala María del Socorro. El 1 de octubre de 1966, la Alianza francesa se instala al 288 de la calle Elías Aguirre. Ese momento fue el inicio de cincuenta años de actividad en la ciudad de Chiclayo que vio sucederse a dieciséis directores y directoras y veinte presidentes. (Alianza Francesa de Chiclayo, 2019).

El presidente del Consejo Administrativo de Alianza Francesa de Chiclayo es el Sr. David Villarreal Aguinaga. Asimismo, se cuenta con 9 trabajadores entre los que figura el director, personal administrativo y docentes y con aproximadamente 200 estudiantes en sus distintos programas.

Su nivel de ingresos por servicios educativos anuales en el año 2016 fue de s/. 429,377 soles frente a s/. 273,815 del año 2015 y su excedente o utilidad neta del 2016 es de s/. 47,518 soles frente a s/.26,106 del 2015. Como entidad no lucrativa, los excedentes son reinvertidos en infraestructura o mejora en los servicios académicos.

La información para la toma de decisiones se obtiene de reportes contables (estados financieros y declaraciones juradas) y de reportes académicos. Asimismo, no se tienen establecidos objetivos estratégicos y además no se cuenta con un presupuesto aprobado para evaluar los resultados obtenidos.

Por lo tanto, se hace necesario mejorar la gestión institucional desde un punto de vista estratégico, teniendo en cuenta los postulados de la administración moderna, que permitan alcanzar los objetivos. En el contexto de antes referido se plantea la siguiente interrogante. ¿Cómo elaborar un plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard, que permita mejorar la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo?

El objetivo general es proponer un plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard, que permita mejorar la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo y como objetivos específicos: a) Analizar la situación actual en la Alianza Francesa de Chiclayo en los aspectos de planificación de la gestión y control de la información financiera, b) Conocer los conceptos modernos de planificación y de medición de la gestión en las empresas y c) Elaborar el Balanced Scorecard de la Alianza Francesa de Chiclayo.

La tesis está dividida en cuatro capítulos, el primer capítulo se enfoca en el objeto de estudio, el segundo recopila una serie de datos que se han expuesto en el marco teórico y presenta las bases teóricas de la investigación.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación con los datos procesados para luego pasar al último capítulo donde la investigación propondrá un modelo basado en el Plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard para la Alianza Francesa de Chiclayo, que permitirá planificar adecuadamente sus operaciones futuras y medir los logros alcanzados en los planos académicos y financiero, con la finalidad de plantear posibles y eficientes alternativas de solución a los problemas que se presentan; orientando sus actividades futuras hacia el fortalecimiento de estrategias competitivas sostenibles.

Capítulo I: Diseño teórico

1.1. Antecedentes de la investigación

Los principales antecedentes con respecto al tema se presentan a continuación:

Antecedentes internacionales

Paguay (2021) realizó un estudio con el objetivo de conocer las características de los componentes básicos del Plan estratégico como herramienta de gestión. El estudio de tipo descriptivo, la muestra estuvo conformada por 55 Institutos de Educación Superior de Ecuador. Los resultados identificaron factores positivos como la base y los componentes de soporte a la gestión, pero al hablar de la implementación de una estrategia definida, citas las brechas como un obstáculo y concluye que no solo es importante el plan estratégico, sino también la forma de implementación estratégica y el seguimiento.

Rincón (2021) realizó un estudio en el cual elaboró un plan estratégico 2021-2023 para el Instituto San Fernando Ferrini localizado en Barrancabermeja, Colombia. Utilizando métodos de análisis descriptivo, así como analizando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de la generación de alternativas estratégicas en la metodología DOFA. Los resultados obtenidos permitieron proponer un cuadro de mando integral que permite controlar, monitorear y dar seguimiento respectivo a cada una de las estrategias formuladas en la matriz DOFA, resumiendo un total de 16 actividades en el plan que sustentan las estrategias identificadas y son congruentes con los objetivos estratégicos planteados.

Mendivil (2017) realizó un estudio que desarrolló un modelo de gestión para el Instituto Nacional De Formación Técnica Profesional de San Andrés, INFOTEP (Colombia), basado en el CMI Balanced Scorecard o herramienta Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton (1997), dando como resultado un total de 18 estrategias clave identificadas a través de este método, que se dividió en 4 perspectivas, haciendo énfasis en la actualización

de las ofertas educativas, la mejora de los procesos, el aumento del bienestar de los estudiantes y la integración al mercado laboral. Se concluyó que el modelo propuesto permitiría al instituto lograr un mayor desarrollo organizacional.

Antecedentes nacionales

Chambergó (2021) realizó un estudio con el objetivo de determinar el impacto del programa de planificación estratégica “Focus” en el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas técnicas en Lima. Este estudio utiliza un método cuantitativo, aplicado, hipotético-deductivo, de diseño cuasi experimental tipo Solomon. A un total de 104 administrativos de cuatro institutos públicos tecnológicos de la ciudad de Lima, fueron searados en cuatro grupos. A los dos primeros, se les aplicó el pre test, al primer y tercerse les, el programa, finalmente, el post test fue aplicado a los cuatro. Las pruebas estadísticas indican que el programa de planeamiento estratégico “Focus” interviene de manera positiva en la gestión administrativa en los institutos públicos tecnológicos analizados. Concluye que el planeamiento mejora la gestión administrativa, las competencias (técnicas, sociales, participativas, de planificación, organización, dirección y control), recomendando capacitar a los colaboradores sobre herramientas de planificación.

Alarcón y Mendoza (2020) diseñaron un plan estratégico para el Instituto de Educación Tecnológico Privado San Ignacio de Monterrico - SIDEM para el período 2019-2022. La investigación no experimental de tipo descriptiva, se apoyo en el análisis bibliográfico de fuentes primarias y secundarias. Los resultados muestran que sus principales indicadores han caído y algunas carreras han mostrado bajas cifras de ventas, para ello proponen un plan estratégico, en el cual analizaron situaciones internas y externas de la institución, además presentaron estrategias como la creación del área de calidad, promover actividades de marketing, capacitación y evaluaron que era necesario una inversión de s/.

750 mil, con lo cual se proyectó un VNA (7,33%) y una TIR (23%), concluyendo que es factible la aplicación del plan estratégico para revertir la situación del Instituto.

Delgado, Delgado y Cayo (2019) realizaron la investigación sobre planeamiento estratégico para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU de la ciudad de Cusco, su estudio fue descriptivo, como instrumentos aplicaron matrices de planeamiento, los resultados mostraron que el instituto en estudio tiene oportunidades de desarrollo. Concluyen que se debe seguir implementando nuevos servicios educativos, con lo cual debe elaborar estrategias intensivas apoyándose para ello en su cultura organizacional, así como en las personas y su capital de trabajo, los activos, los sistemas y los enseres con los que cuenta, todo ello dentro de un marco de sostenibilidad, recomendándose implementar el plan estratégico, el cual debe estar liderado por la gerencia y dirección general.

1.2. Base teórica

1.2.1 Proceso de planificación estratégica

De acuerdo con Chiavenato (1999) la planificación estratégica requiere cuatro etapas claramente definidas.

- Establecer objetivos organizacionales.
- Analizar fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Analizar el entorno.
- Desarrollo de alternativas estratégicas.

Proporciona la planificación estratégica un entorno que permite responder las siguientes interrogantes: ¿Cómo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las industrias cambiantes y las condiciones del mercado? ¿Cómo aprovechar las oportunidades? ¿Cómo lograr los objetivos estratégicos?

El proceso de planificación estratégica se transforma en la actividad más relevante y principal del gerente, donde este juega un papel esencial porque es el responsable de su formulación y gestión (D'Alessio, 2008).

1.2.2. Visión

La visión da inicio para desarrollar la jerarquía de los objetivos de la empresa. Se describe como un objetivo ampliamente inspirador, el cual abarca al resto de objetivos, “una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser” (Wheelen & Hunger, 2007, p. 13).

En toda organización es deber de los gerentes desarrollar e implementar una visión donde se exprese fundamentalmente los valores, el anhelo y objetivos de la institución. “La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr” (Hill & Jones, 2011, p. 15)

1.2.3. Misión

En una organización la misión difiere de la visión porque establece la razón fundamental de la empresa teniendo como base su ámbito de competencia y atributos de ventaja competitiva. Asimismo, estratégicamente define las acciones clave que la empresa tomará en un contexto específico para lograr esa misión. La misión define como satisfacer las necesidades, llegar a los clientes y proporcionar productos y servicios.

La enunciación de la misión bien ideada define “el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve”. (Wheelen & Hunger, 2007, pp. 12-13).

En definitiva, la misión identifica y describe el sector en el que se ubica la empresa, el propósito, lo que quiere ser, lo que representa y la trascendencia de la organización, así

como los usuarios o clientes, los colaboradores, los proveedores y demás actores que se relacionan directa o indirectamente con la entidad.

1.2.4. Análisis externo

Entender el ambiente en el que opera la empresa es de suma importancia para la planificación estratégica, partiendo de esto es posible definir los factores con los que interactúa la empresa y, en función de sus capacidades, determinar las estrategias necesarias e indicadores destinados a optimizar las probabilidades y afrontar los riesgos. En esta clase de análisis, “el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes” (Robbins & Coulter, 2005, p. 184).

Estos puntos también son mencionados por Luna (2014) quien indica que el análisis externo es el “estudio total que incluye la evaluación de los ámbitos económico, demográfico, político, jurídico y regulatorio gubernamental, tecnológico, de fuerzas competitivas, grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores claves de éxito” (p. 128). Este autor, aclara que se debe tener en consideración aspectos fundamentales como el tamaño y el giro de la empresa, ya que ello influye en el nivel de profundidad del análisis a realizar.

1.2.5. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Se definen como el impulso que determinan el ambiente competitivo en cualquier industria o actividad productiva, por cuanto fusionadas estas fortalezas permiten a establecer el atractivo y costo/beneficio de la industria. En ese escenario, los gerentes son los responsables de poner en práctica la interrelación entre los cinco principales componentes o factores:

- 1) Amenaza de nuevos participantes: o competidores potenciales, los cuales pueden

tener alguna facilidad o por el contrario dificultades al ingresar en una industria y/o actividad productiva, como por ejemplo los factores como las economías de escala, la escasa experiencia en el rubro, la lealtad que tienen los clientes a la marca, los requisitos de capital, inadecuadas ubicaciones, entre otros.

2) Amenaza de sustitutos: las variabilidades en los costos y la lealtad que tienen los clientes están destinados a determinar hasta qué punto es posible que los compradores adquieran ciertos bienes y servicios sustitutivos.

3) Poder de negociación con los compradores: para determinar el grado de impacto que perciben en la industria se toman en cuenta factores como número de clientes en el mercado, la información sobre los mismos, los tipos de productos que adquieren y la disponibilidad que tienen para acceder a sustitutos.

4) Poder de negociación con los proveedores: crean un mercado más atractivo si cuentan con una organización significativa en su sector, recursos y condiciones apropiadas de precio y volumen de pedidos. Debe existir una estrategia de integración proveedores y productores con la finalidad de beneficiarse ambos. Aquí se determina facilidad que tienen los proveedores para modificar los precios, el tiempo estimado de entrega, los diversos métodos de pago, e incluso la variabilidad en los estándares de calidad.

5) Rivalidad entre competidores: consiste en la competencia actual que enfrentan las empresas como el crecimiento de la industria, aumento y disminución de la demanda, diferencias de productos, etc., que establecen la fuerza de la competencia entre empresas.

Porter propone que “los gerentes escojan una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva, la que según él procede de tener costos más bajos que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta” (Robbins & Coulter, 2005, p.

193). En tal sentido, dependerá de las fortalezas e idoneidad de la organización y las flaquezas de los competidores la elección de los gerentes.

1.2.6. Matriz de factores externos (EFE)

La elaboración de esta matriz faculta sintetizar y evaluar información variada de la empresa como la información de tipo económico, social y cultural, la relacionada a la demografía, acerca del ambiente; así como, cuestiones gubernamentales, sobre política y legal, acerca de las tecnologías y competencia. Para su desarrollo se deben seguir los siguientes criterios, según David (2008):

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el

promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. (p. 110)

Figura 1

Matriz de Evaluación de Factores Externos- Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Nota. Basado en David (2003), p. 111

1.2.7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Esta matriz “identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra” (David, 2008, pp. 110-11). Si bien las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de las matrices de perfil competitivo y de evaluación de factores externos tienen el mismo significado, también cabe advertir que ambas matrices en

ocasiones difieren debido a la amplitud de la MPC que compara a los competidores y la organización en evaluación o análisis, aportando significativa e importante data e información estratégica interna.

Figura 2

Matriz del perfil competitivo (MPC)

	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							

Nota. Basado en David (2003), p. 112

1.2.8. Análisis interno

Luna (2014) indica que el análisis interno de la empresa “consiste en investigar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, buscando que las primeras perduren y convertir las debilidades en fortalezas en el menor tiempo posible” (p. 110). Para realizar este tipo de análisis es necesario tener en cuenta los siguientes puntos: la estrategia actual de la empresa -es decir, cómo está marchando-, la cadena de valor, los problemas estratégicos, la posición competitiva en relación con sus competidores, los recursos y la estructura de la empresa. (Luna, 2014, p. 95).

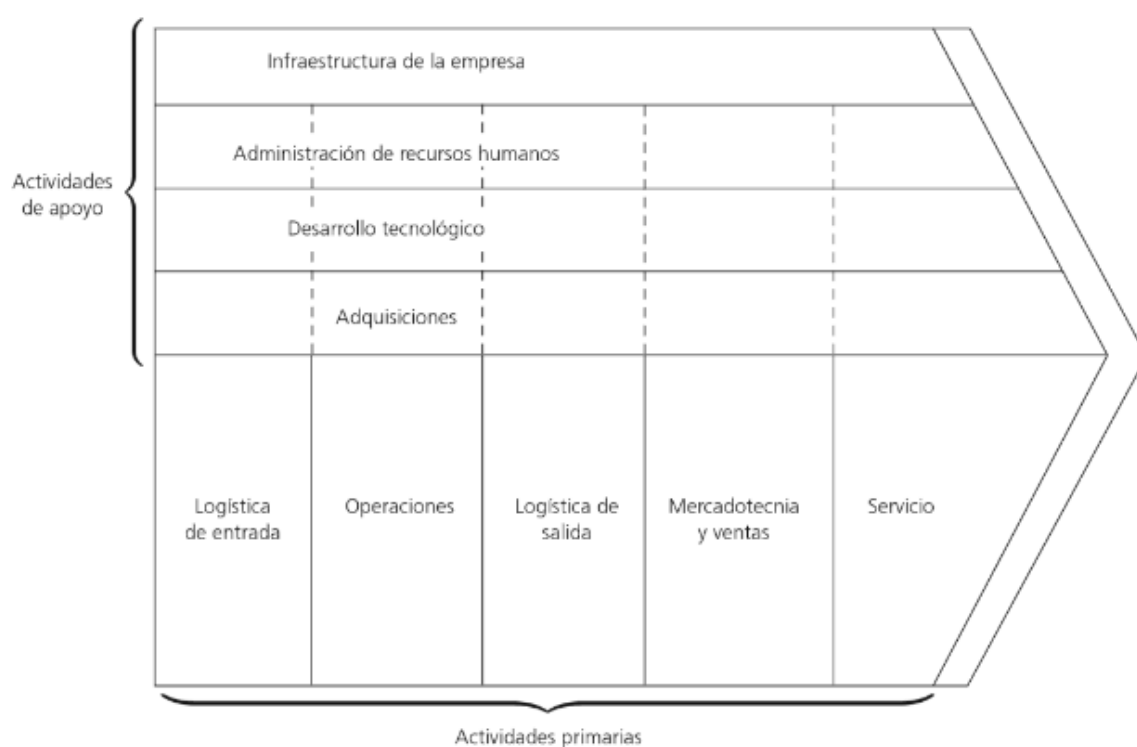
1.2.8.1. Cadena de Valor

Con relación a la cadena de valor, encontramos que el objetivo de la empresa es brindar el mayor valor posible al cliente; para lograr ello, la empresa realiza una serie de

actividades que permiten transforman los insumos en productos que tienen utilidad percibida para estos. Para Luna (2014) respecto a la cadena de valor indica que puede cambiar en determinados elementos como en “su línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución no obstante los subconjuntos tiene una estrecha relación pudiendo figurar sólo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios”. (p. 97).

Figura 3

Cadena de valor de Porter



Nota. Tomado de Luna (2014), p.98

Como se observa en la Figura 3, las actividades se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. En la parte inferior de la figura, se encuentran las actividades primarias que son aquellas que median en el proceso de la creación física, en la comercialización y en la introducción del producto al consumidor, como en el valor agregado ulterior a la venta realizada. Las líneas punteadas muestran que la adquisición, el desarrollo de tecnología y la

gestión de recursos pueden vincularse a algunas actividades primarias mientras apoyan toda la cadena.

1.2.8.2. Matriz de factores internos (EFI)

La matriz EFI, como lo menciona David (2013) está diseñada para la formulación de estrategias concretas además que valora en las áreas de la empresa sus las fortalezas y debilidades, permitiendo así identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

(p. 122). Los siguientes se deben tener en cuenta al detallar la matriz EFI:

- Realizar una lista de los factores clave o de éxito identificados en la auditoría interna, incluyendo las fortalezas como debilidades.
- Asignar a cada factor un valor entre 0,0 (que indica que no es importante) a 1,0 (advierde su absoluta importancia). La sumatoria de todos los valores asignados a cada uno de los factores debe ser igual a 1,0.
- Asignar a cada factor una calificación entre 1 y 4, considerando para una debilidad mayor (calificación = 1), para una debilidad menor (calificación = 2), mientras que para una fortaleza menor (calificación = 3) y para una fortaleza mayor (calificación = 4).
- Multiplicar el peso obtenido por cada factor con su calificación. Esto dará una puntuación ponderada para cada una de las variables.
- Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable, el resultado manifestará la puntuación ponderada total de la organización.

Figura 4*Matriz de Evaluación de factores internos – Matriz EFI*

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Nota. Basado en Fred (2003), p. 159

1.2.9. Elección de estrategias

Para tomar decisiones sobre la estrategia que le permita a la organización utilizar las posibilidades para lograr el mayor impacto en su sector, previamente debe determinar el o los sectores en los cuales la organización desea actuar y dónde lo desarrollará. Las matrices EFE y la EFI permiten formular estrategias para enfrentar a la competencia, así como un mejor desenvolvimiento en el sector.

1.2.9.1. Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocida por sus siglas como FODA, “es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (David, 2013, p. 221).

- **Las estrategias FO:** las fortalezas internas que tiene una organización son utilizadas con la finalidad de beneficiarse de las oportunidades externas.
- **Las estrategias DO:** tienen como propósito franquear aquellas debilidades

internas que pueden tener las organizaciones por medio del beneficio que se puede obtener a través de las oportunidades externas; sin embargo, esto a veces se ve truncado debido a que las debilidades internas de las organizaciones no lo permiten.

- **Las estrategias FA:** están referidas al empleo de las fortalezas internas que tienen una organización con el propósito de eliminar y/o disminuir el impacto de las amenazas externas. La organización no tiene que enfrentar de forma directa siempre a las diversas amenazas que se encuentran en el entorno externo.
- **Las estrategias DA:** son aquellas prácticas defensivas que realiza una organización con la finalidad de reducir sus debilidades internas para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Figura 5

Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
	7.	7.
	8.	8.
	9.	9.
10.	10.	
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.
Lista de oportunidades	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.
Lista de amenazas	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

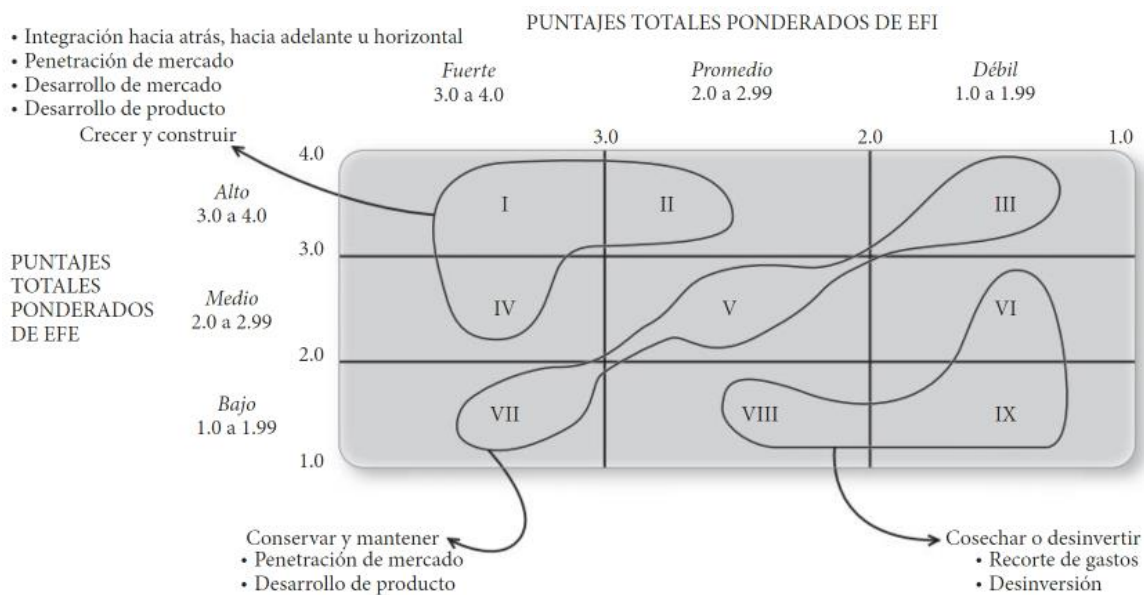
Nota. Tomado de David (2003), p. 202

1.2.9.2. Matriz interna - externa (IE)

Esta matriz representa las diversas divisiones que conforman una organización mediante un diagrama esquemático con nueve casillas. David (2013) menciona “la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y” (p. 188). Por tanto, es necesario que cada división de la empresa previamente realice sus matrices EFI y EFE, asimismo, se debe tener en cuenta que los puntajes totales ponderados procedentes de cada una de las divisiones son los insumos necesarios para el montaje de la matriz IE.

Como se aprecia en la Figura 6 “en el eje x de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte” (David, 2013, p. 188). Estos mismos puntajes se consideran en el eje y pero considerando el puntaje total ponderado de EFE. Asimismo esta matriz puede fragmentarse en tres regiones primordiales, cada una tendrá distintos alcances estratégicos.

La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponder a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o desinversión. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla I de la matriz IE. (David, 2013, p. 188).

Figura 6**Matriz Interna - Externa**

Nota. Tomado de David (2013), p. 187

1.2.9.3. Matriz de posición estratégica y evaluación acción

Su finalidad es determinar qué estrategias son las mejores para la empresa, determinadas sus posiciones estratégicas internas y externas, se toman decisiones en base al análisis realizado. Los pasos para desarrollar la matriz PEYEA son descritos por David (2013)

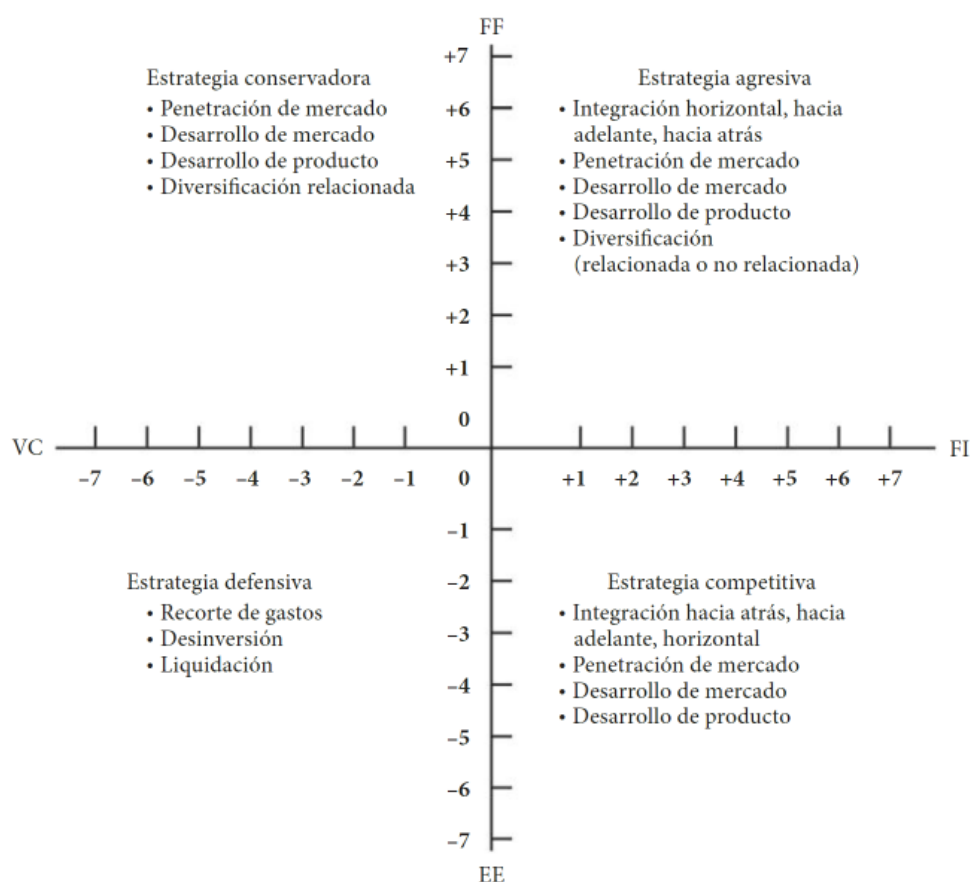
1. Seleccionar un conjunto de para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores

otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar el vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Ese vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (p. 179).

Figura 7

Matriz de evaluación de posición estratégica y evaluación (PEYEA)



Nota. Tomado de David (2013), p. 178

1.2.10. Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (BSC) es una herramienta de gran utilidad para la gestión a corto y largo plazo de las empresas, "combina medidas financieras que expresan los resultados de acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejoramiento de la corporación, es decir, los conductores del rendimiento financiero futuro" (Wheelen & Hunger, 2007, p. 272). Como complemento de una estrategia corporativa, el CMI mejora el rendimiento, pero cuando se utiliza sin relacionarlo con la estrategia provoca que el desempeño no sea el mejor.

Sainz de Vicuña (2003) manifiesta que el CMI "es el resultado de un despliegue de objetivos derivados del plan estratégico y/o del plan de gestión" (p. 318). También indica que el CMI apoya en el seguimiento del avance de la actividad, en el control del progreso de esta, en la identificación de aquello que genera las desviaciones y, finalmente, en las decisiones a considerar para corregir y/o mejorar.

Para su procedimiento de planificación, así como en el establecimiento de su propósito, la empresa debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Determinar los resultados a largo plazo que pretende alcanzar.
- Identificar los mecanismos y contribuir con aquellos recursos fundamentales para lograr los resultados.
- Para los indicadores financieros y no financieros del balanced scorecard se establecen tanto las metas a corto plazo como a mediano plazo.

Las revisiones anuales, mensuales y trimestrales comprueban si la unidad de negocios está alcanzando sus objetivos relacionados a los clientes, sus procesos internos y motivación, así como también para sus empleados, sistemas y procedimientos.

1.2.10.1. Elementos del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral

Según (Fernández, 2002) mencionó los elementos principales que contiene el Balanced Scorecard.

- **Misión, Visión y valores:** a partir de la definición de la misión, visión y valores, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes, u otro formato.
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** los mapas estratégicos son importantes porque ayudan a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y poder visualizarlos gráficamente. Las perspectivas del BSC son aquellas dimensiones críticas claves en la organización, las cuales son perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- **Propuesta de valor al cliente:** debido a que el balanced scorecard debe ser sencillo y entendible, es importante elegir aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello es de gran utilidad definir una propuesta de valor para el cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante el cliente. Tener en cuenta este proceso implica el liderazgo del producto, relación con el cliente y una excelencia operativa.
- **Indicadores y sus metas:** los indicadores también conocidos como medidas, son el medio por el cual debemos visualizar si se están logrando los objetivos estratégicos.
- **Iniciativas estratégicas:** las iniciativas estratégicas son las acciones en las que una organización se centrará para lograr sus objetivos estratégicos.
- **Responsable y recursos:** se debe contar con un responsable para cada uno de los objetivos, así como para cada indicador e iniciativa, debiendo comprobar su

cumplimiento. Esto requiere la creación de equipos.

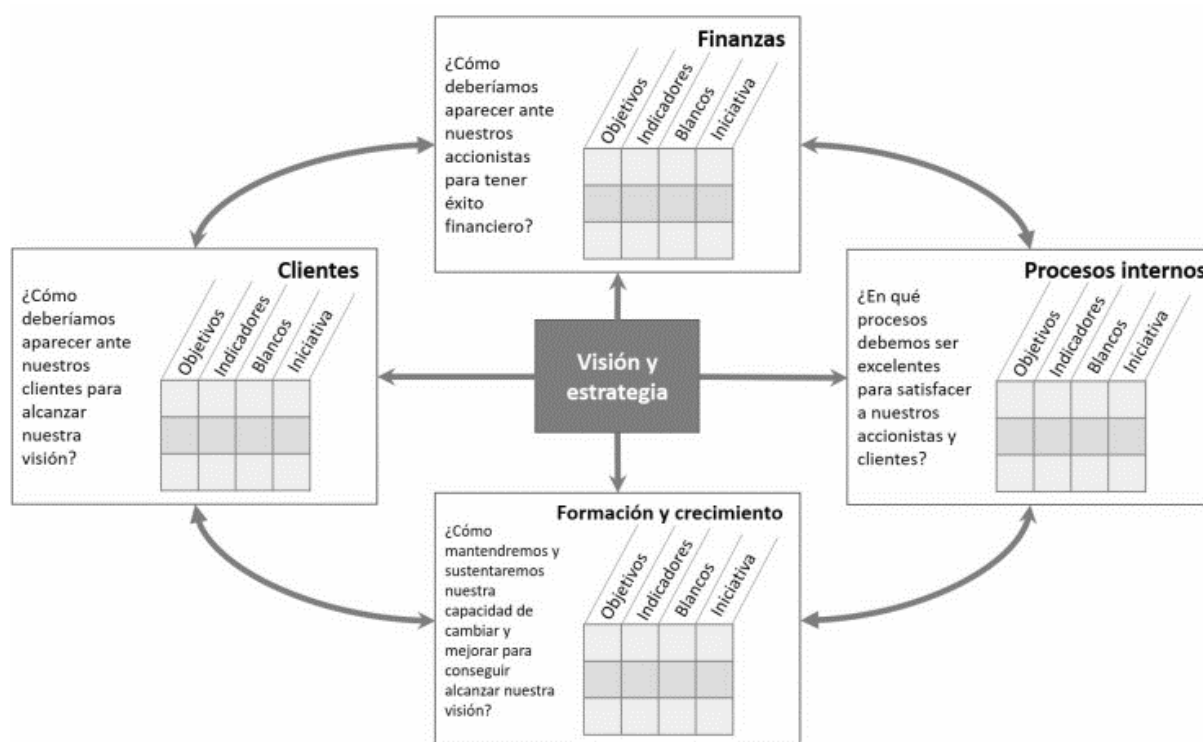
- **Evaluación subjetiva:** para efectuar un adecuado cuadro de mando integral es importante que la gerencia conozca las facultades del Balanced Scorecard para determinar acerca del alcance como también la adaptación al modelo.

1.2.10.2. Perspectivas del BSC

El Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral contempla y proporciona información de la empresa desde cuatro diferentes e importantes perspectivas:

Figura 8

Perspectivas originales del BSC



Nota. Tomado de Kaplan y Norton (2002), p. 22

A. Perspectiva financiera

Son el punto focal de los objetivos e indicadores para todas las demás perspectivas del CMI. Cada medida seleccionada es un eslabón de relación causa – efecto,

que finaliza en la mejora de la actuación financiera. Tanto las medidas como los objetivos financieros juegan un doble papel, ya que por un lado determinan la actuación financiera que se espera de la estrategia, mientras que, por otro lado, para el resto de las perspectivas, ajustan objetivos y medidas finales.

B. Perspectiva del cliente

Las organizaciones desde esta perspectiva identifican a sus clientes y los segmentos de mercado donde desean competir, ya que representan las fuentes que proporcionan los componentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. “La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados”. (Kaplan y Norton, 2002, p. 76).

C. Perspectiva de procesos internos

El enfoque de los indicadores de los procesos internos, son fijados por las empresas en aquellos objetivos determinados, ya sea por clientes u accionistas, donde los directivos identifican los procesos más críticos de la organización. Al considerar los procesos que persiguen los directivos para lograr dichos objetivos, la organización podrá:

- ✓ Atraer y retener clientes en segmentos de mercados seleccionados proporcionando una propuesta de valor.
- ✓ Alcanzar excelentes expectativas financieras y de retorno para los accionistas.

Los objetivos internos del CMI efectuarán ciertos procesos que en la actualidad no se estén desarrollando a pesar de ser críticos para el logro de la estrategia organizacional.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta última perspectiva del CMI establece objetivos e indicadores que permiten promover el aprendizaje y el crecimiento de los colaboradores, por lo que incluye todo lo

afín a capacitación y entrenamiento de los colaboradores, también a las actitudes que estos deben tener en su desempeño, ya sea de forma individual o en equipo, el cual permita alcanzar los objetivos establecidos en las restantes perspectivas del CMI.

Los directivos de varias organizaciones notan que capacitando a sus colaboradores y brindándole las herramientas y tecnologías adecuadas se obtendrá un valor agregado a la organización. Esta perspectiva es considerada el cimiento de la estrategia de la organización teniendo como pilar su capital humano y sus recursos intangibles.

La inversión para el futuro es un elemento importante en el CMI, la cual no solo debe realizarse en las áreas tradicionales, sino también en equipos nuevos, la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esta perspectiva se puede dividir en 3 categorías principales de variables:

- ✓ Las capacidades del personal.
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información.
- ✓ Motivación y delegación de poder (empowerment).

La fuerte competencia global obliga a las empresas a la mejora continua respecto a su capacidad de crear valor para los clientes y accionistas.

1.3. Definiciones conceptuales

- **Control.** “Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz & Weihrich, 2007, p. 372).
- **Eficiencia.** Es la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como ‘hacer bien las cosas’”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 7).

- **Gestión estratégica.** “es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones”. (Betancourt, 2002, p. 14).

1.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de evaluación
<u>Dependiente</u>	Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma (EcuRed, s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> Gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Personal administrativo Personal docente 	Entrevista Análisis Documental
Gestión		<ul style="list-style-type: none"> Gestión académica 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes por semestre 	
		<ul style="list-style-type: none"> Gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos Egresos 	
<u>Independiente</u>	El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta muy útil para la gestión de las empresas a corto y largo plazo donde se visualizan diversos indicadores financieros y no financieros las cuales permiten adelantar tendencias y determinar acciones estratégicas brindando un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la gestión de la empresa. (Kaplan y Norton, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva de Formación y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de formación 	
Balanced Scorecard		<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva interna 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de crecimiento interno 	
		<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias orientadas al cliente 	
		<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias orientadas a la optimización financiera 	

1.5. Hipótesis de la Investigación.

H₀: La propuesta de un plan estratégico y su operacionalización con balanced scorecard, mejorará la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo.

Capítulo II:

Métodos y Materiales

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación se puede considerar de carácter descriptivo, no experimental y propositivo, que permitirá describir y explicar de manera precisa la realidad de la planificación de la Alianza Francesa Chiclayo.

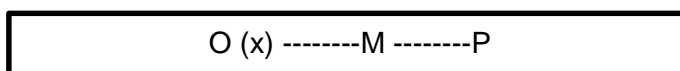
Arias (2012) indica que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

2.2. Método de investigación

En la presente investigación se aplicó el método inductivo, el cual permite establecer conclusiones y generalidades fundamentados en la información particular colectada. Así mismo, se utilizó el método analítico, a través del análisis objetivo de la información obtenida que permitió emitir una caracterización más concordante con la realidad.

2.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue No experimental. Al respecto Hernández, Fernández, Baptista (2010), lo describen como “*la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables*” (p.205). Vale decir, es el diseño en donde las variables estudiadas no se manipularán de manera intencionada. El diseño de la investigación es el siguiente:



Donde:

O = Observación

(x) = Objeto

M = Muestra

P = Propuesta.

2.4. Población, muestra y muestreo

La población puede ser definida como aquel conjunto de individuos de la misma clase que se encuentra limitada para el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997) “una población se define como un conjunto de individuos en estudio en el que las unidades poblacionales comparten características que se estudian y dan origen a los datos de la investigación” (p.114).

La población objetivo está conformada por los 9 trabajadores de planilla de Alianza Francesa de Chiclayo. La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo (1997) una muestra “es un conjunto de individuos seleccionados de una población para el estudio de un fenómeno estadístico” (p.38).

Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico en el cual la muestra fue de 6 personas, conformadas por el Presidente de Alianza Francesa, la Directora de Alianza Francesa, el Coordinador pedagógico, el Encargado de imagen y redes sociales, la Contadora y la Secretaria quienes son el personal con toma de decisiones administrativas, académicas y operativo.

2.5. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

Las fuentes para recabar información para la presente investigación fueron:

Observación:

Se usó este método tratando de enfatizar el diagnóstico y contexto de cómo es que se viene desarrollando la Gestión de Alianza Francesa

Análisis:

A través de la aplicación de esta técnica fue posible evaluar y clasificar la información económico financiera brindada por la Dirección de Alianza Francesa.

Entrevista:

Mediante esta técnica fue posible obtener la información esencial para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación (Anexo N°03).

Técnica documental:

La técnica empleada para la recolección de la información bibliográfica en textos y revistas, así como de trabajos y/o informes de investigación y en diversos documentos de gestión de la institución estudiada.

2.6. Procesamiento y análisis de datos

Los resultados obtenidos se exponen en las diferentes tablas, habiendo utilizado la estadística descriptiva para el correspondiente análisis de la información obtenida.

Capítulo III: Resultados

3.1. Análisis de la gestión

Se procedió a analizar la gestión financiera de Alianza Francesa, para conocer su situación de liquidez y rentabilidad. Cabe indicar que se tuvo acceso a los Estados Financieros de Alianza Francesa, pero no contaban con un plan operativo ni con un presupuesto anual. A continuación, el análisis del Estado de Situación Financiera:

Tabla 2

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
	2017	%
Activo		
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalentes de efectivo	112,692	8%
Materiales Auxiliares, suministros	13,677	1%
Cuentas por cobrar comerciales	2,795	0%
Otras cuentas por cobrar	50	0%
Otros activos corrientes	18,542	1%
Total Activo Corriente	147,755	11%
Activo No Corriente		
Inmueble maquinaria y Equipo neto	1,226,956	89%
Total Activo No Corriente	1,226,956	89%
TOTAL ACTIVO	1,374,712	100%
	2017	%
Pasivo y Patrimonio		
Pasivo Corriente		
Cuentas por pagar comerciales	9,535	1%
Cuentas por pagar diversas terceros	2,790	0%
Otras cuentas por pagar	4,644	0%
Total Pasivo No Corriente	-	0%
Total Pasivo	16,969	1%
Patrimonio Neto		

Capital social	57,257	4%
Excedente de revaluación	1,153,679	84%
Resultados Acumulados	113,575	8%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	33,231	2%
Total Patrimonio Neto	1,357,742	99%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,374,712	100%

Mediante análisis vertical del Estado de Situación Financiera del año 2017 se percibe que el rubro más representativo del activo es Inmuebles maquinarias y equipos con el 89% tal como sucede en este tipo de entidades educativas, y el segundo rubro es efectivo y equivalentes de estos con el 8%. Asimismo, el rubro más representativo del pasivo y patrimonio es el excedente de revaluación con el 84% y le siguen los resultados acumulados con el 8%. A continuación, el análisis del Estado de Resultados:

Tabla 3

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	%
Ventas	411,329	100%
Costo del servicio educativo	-95,271	-23%
Utilidad Bruta	316,058	77%
Gastos de administración	-414,016	-101%
Gastos de ventas	-	0%
Total gastos operativos neto	-414,016	-101%
Utilidad de operación	-97,958	-24%
Otros ingresos	131,189	32%
Ingresos financieros	-	0%
Gastos financieros	-	0%
Total otros ingresos neto	131,189	32%
Utilidad antes de impuestos a las ganancias	33,231	8%
Participaciones de los trabajadores	-	0%
Impuesto a las ganancias	-	0%

Utilidad Neta	33,231	8%
---------------	--------	----

Mediante análisis vertical del estado de los resultados obtenidos en el año 2017 se percibe que la utilidad bruta representa el 77% de las ventas, la utilidad operativa es -24% Y la utilidad neta es de 8% siendo positiva. El rubro de gastos más representativo es Gastos administrativos con el 101% de las ventas, pero se aprecia que han tenido Otros ingresos (ingresos no educativos) que beneficiaron el resultado de ese año.

A continuación, el análisis de los ratios de liquidez:

Tabla 4

Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ

A) Liquidez General

Activo Corriente	147,755.33
Pasivo Corriente	16,969.35

Rspta:	8.71
---------------	-------------

B) Prueba Acida

Activo Corriente - Existencias	147,705.33
Pasivo Corriente	16,969.35

Rspta:	8.70
---------------	-------------

C) Prueba Defensiva

Caja y Bancos	112,691.78
Pasivo Corriente	16,969.35

Rspta:	6.64
---------------	-------------

D) Capital de Trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente	
147,755.33	16,969.35

Rspta:	130,785.98
---------------	-------------------

Como se puede ver el Análisis de Ratios de Liquidez, Alianza francesa presenta buena liquidez ya que sus ratios son positivos, cuenta con dinero en efectivo y equivalentes y no presenta deudas a corto plazo, lo que le da una buena posición financiera para consolidarse y empezar a crecer en el mercado.

A continuación, el análisis de los Ratios de rentabilidad:

Tabla 5

Ratios de rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD

A) ROA

BAII X (1-TI)	-68,570.51
Total de Activo	1,374,711.81

Rspta:	-4.99%
---------------	---------------

B) ROE

BN	33,230.98
Patrimonio Neto	1,357,742.46

Rspta:	2.45%
---------------	--------------

margen bruto

utilidad bruta	316,057.67
ventas	411,328.50

Rspta:	76.84%
---------------	---------------

margen operativo

utilidad operativa	-97,957.87
ventas	411,328.50

Rspta:	-23.81%
---------------	----------------

margen neto

utilidad neta	33,230.98
ventas	411,328.50

Rspta:	8.08%
---------------	--------------

En el análisis de ratios de rentabilidad se aprecia que Alianza francesa presenta algunos ratios positivos y otros negativos, por lo que debería utilizar la liquidez que tiene.

3.2. Análisis del resultado de las entrevistas

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas obtenidas en las entrevistas (Anexo N°01)

- Los entrevistados señalan que la Alianza Francesa de Chiclayo, no cuentan con un plan estratégico, y no está definido.
- Al no tener definido un plan estratégico, los objetivos no se encuentran establecidos y por lo tanto no existe claridad en relación al aporte a la estrategia, aunque la directora indicó que *“los objetivos son comunicar la marca y captar nuevos estudiantes”*.
- Más de la mitad de los entrevistados indicaron que en sus áreas no tienen o desconocían la misión y la visión que contribuyera al logro de los objetivos, sin embargo, aquellos que manifestaron conocer la misión y visión, señalaron que era *“necesario actualizarla”*.

Algunos colaboradores indicaron como la misión de diferentes maneras *“Brindar la mejor experiencia educativa en el idioma francés, que ayude al estudiante a obtener la acreditación internacional DELF, para que pueda continuar con sus proyectos de continuar sus estudios en Francia”*. *“Brindar información clara a los interesados en estudiar el idioma y ser amable”*

- En relación a la visión sólo uno de los entrevistados indicó *“Ser la institución líder en la enseñanza del francés, que cuente con profesionales acreditados internacionalmente en el ámbito de la futura macroregión Nororiental del Marañón”*

- En relación a los objetivos fueron diversas las respuestas, indicando que **“Cada estudiante tenga un buen nivel para aprobar el examen DELF”**, lograr que *“tres estudiantes logren viajar a Francia para estudiar una maestría”*, **“Constituirse en el año 2018 como reconocidos articuladores de la educación y la cultura dentro de la región Lambayeque”**.
- Por su parte los entrevistados relacionados a la parte más operativa indicaron que su misión era *“lograr el Posicionamiento de la marca en redes sociales e interactuar con sus seguidores, aumentar el número de seguidores e incentivar a la venta, brindando una alta calidad de enseñanza”*
- Las principales actividades que realizan se encuentran:
 - ✓ Coordinación de los horarios de los cursos
 - ✓ Desarrollo de las clases de enseñanza del francés
 - ✓ Realización de actividades culturales
 - ✓ Registro de las operaciones de ingresos de pensiones y otros
 - ✓ Elaboración de los balances mensuales de ingresos y pagos realizados
 - ✓ Diseñar los posters o afiches y campañas para su publicación en redes sociales (community manager).
 - ✓ Creación de estrategias para conseguir conversiones
 - ✓ Implementación de autorizaciones en facebook, instagram y whatsapp
 - ✓ Supervisión de contenidos.
 - ✓ Realización de talleres culturales (teatro, para perfeccionar el idioma, fonética.etc).
 - ✓ Registro de la documentación y pagos.
- En relación al tiempo que demora cada actividad, se determinó que no han realizado una evaluación sobre ello, sólo mencionan que el tiempo de duración de los

programas varía en función del nivel que puede ser regular, sabatino intensivo, niños y adolescentes, en promedio son 4,5 horas a la semana con un promedio de 5 meses.

A continuación, se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Fortalezas:

- Local propio
- Únicos con certificación DELF
- Método de enseñanza propio
- Único centro de idioma francés con examen internacional
- Buen ambiente de trabajo
- Buena comunicación (a mejorado)
- Constante oferta cultural

Debilidades

- Local pequeño
- Falta de profesores franceses diplomados
- Edificio poco adecuado
- Las condiciones económicas de la Alianza Francesa
- Poco personal y muchos practicantes

Oportunidades

- Trabajar por un año en Francia
- Becas para estudiar en Francia y Bélgica
- Bajo costo de los estudios universitarios en Francia
- Poca oferta cultural en la ciudad
- La buena reputación de Francia

Amenazas

- Centro de idiomas de universidades
- Inestabilidad económica del país
- Fenómeno del niño

- Sólo uno de los entrevistados señaló que tiene poco conocimiento acerca del Balanced Scorecard, los demás no conocen.

Con estos resultados se propuso el Plan estratégico Institucional:

3.3. Propuesta plan estratégico institucional de Alianza Francesa de Chiclayo 2019 – 2023

3.3.1. Datos Generales:

- Razón social: Alianza Francesa de Chiclayo
- Página Web: <http://www.afchiclayo.org.pe/>
- RUC: 20103290601
- Domicilio Fiscal: cal. Juan Cuglievan Nro. 644 Urb. Chiclayo Lambayeque
- Chiclayo – Chiclayo.

3.3.2. Misión:

Somos una institución que se dedica a la enseñanza del idioma francés, la difusión de la cultura francesa y el diálogo franco-peruano, contribuyendo así a la formación de generaciones de destacados peruanos en el mundo intelectual, cultural y artístico.

3.3.3. Visión:

Buscar la excelencia pedagógica del idioma francés, ofreciendo un servicio profesional donde se promueva el intercambio cultural entre Perú y Francia con uso de nuevas tecnologías e incentivando la difusión de las manifestaciones culturales de ambos países.

3.3.4. Valores:

- Compromiso: el colaborador debe estar identificado con la institución, brindando siempre un buen servicio al estudiante y a la sociedad.
- Honestidad: Demostrar transparencia en todas sus acciones.

- Responsabilidad: cumplir con todas las obligaciones y actividades de manera eficiente y eficaz.
- Integración: Participar en todas las actividades que permitan lograr los objetivos de la institución.
- Respeto: ser atento y considerado con todos.

3.3.5. Análisis FODA

Fortalezas

- Exámenes internacionales con certificación DELF-DALF
- Sostenibilidad Financiera y respaldo crediticio
- Enseñanza de acuerdo al marco europeo común de referencia.
- Instalaciones y equipos propios
- Equipo humano motivado y comprometido
- Reconocimiento por la labor cultural y social
- Contar con profesores nativos
- Integrante de la red de Alianzas Francesas.

Debilidades

- No cuenta con un Plan estratégico
- Falta de implementación del software integral de gestión
- Optimizar procesos internos
- Horarios de enseñanza saturado
- Falta de personal académico y administrativo
- No se tiene a todo el personal académico en planilla
- Diseño y distribución de instalaciones inadecuadas
- Falta de tecnología para la enseñanza virtual

- No se cuenta con medio de pago recaudación en línea / POS

Oportunidades

- Convenio entre Perú y Francia para vacacionar y trabajar
- Mayores convenios con instituciones educativas (colegios)
- Expansión de la enseñanza del idioma a regiones aledañas
- El idioma francés es el segundo más requerido en la región norte después del inglés.
- Participación en concursos internacionales.

Amenazas

- No se cuenta con un seguro contra desastres naturales y accidentales
- Cambio de la política educativa del estado para los idiomas
- Cambios en la política del estado francés para el apoyo cultural en Sudamérica.
- Condiciones no favorables de la ciudad para los docentes nativos
- Barreras por las universidades para la expansión de la enseñanza en la ciudad de Chiclayo.

3.3.6. Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 6*Matriz EFE*

Factores	ponderación (0 a 1)	clasificación (1 a 4)	total
oportunidades (o)			
o1. convenio entre Perú y Francia para vacacionar y trabajar	0.15	4	0.60
o2. mayores convenios con instituciones educativas (colegios)	0.15	3	0.45
o3. expansión de la enseñanza del idioma a regiones aledañas	0.15	3	0.45
o4. el idioma francés es el segundo más requerido en la región norte después del inglés	0.10	3	0.30
o5. participación en concursos internacionales	0.08	2	0.16
amenazas (a)			
a1. no se cuenta con seguro contra desastres naturales y accidentales	0.10	4	0.40
a2. cambio de la política educativa del estado para los idiomas	0.10	3	0.30
a3. cambios en la política del estado francés para el apoyo cultural en Sudamérica	0.08	3	0.24
a4. condiciones no favorables de la ciudad para los docentes nativos	0.08	1	0.08
a5. barreras por las universidades para la expansión de la enseñanza en la ciudad de Chiclayo	0.01	1	0.01
Total	1.00		2.99

De acuerdo con el análisis de los componentes del sector externo, relacionados a factores económicos, políticos, demográficos, sociales, tecnológicos y ecológicos, se puede determinar que la institución cuenta con un entorno favorable condicionado por las oportunidades que actualmente ofrece el mercado. Entre estas oportunidades se puede considerar la necesidad del conocimiento y dominio de un idioma extranjero por parte de aquellos profesionales que migran hacia otros países en busca de oportunidades laborales, estando condicionados a la comprensión del idioma. En resumen, el resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, es superior al rango promedio del mercado.

3.3.7. Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 7

Matriz EFI

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas (F)			
F1. Exámenes internacionales con certificación DELF DALF	0.10	4	0.40
F2. Sostenibilidad financiera y respaldo crediticio	0.10	4	0.40
F3. Enseñanza de acuerdo al marco europeo común de referencia	0.10	3	0.30
F4. Instalaciones y equipos propios	0.10	3	0.30
F5. Equipo humano motivado y comprometido	0.08	3	0.24
F6. Reconocimiento por la labor cultural y social	0.05	3	0.15
F7. Contar con profesores nativos	0.08	1	0.08
F8. Integrante de la red de alianzas francesas	0.08	1	0.08
Debilidades (D)			
D1. No cuenta con un plan estratégico	0.05	4	0.20
D2. Falta de implementación del software integral de gestión	0.04	4	0.16
D3. Optimizar los procesos internos	0.04	4	0.16
D4. Horarios de enseñanza saturado	0.04	3	0.12
D5. Falta de personal académico y administrativo	0.04	2	0.09
D6. No se tiene a todo el personal académico en planilla	0.03	3	0.09
D7. Diseño y distribución de instalaciones inadecuadas	0.05	1	0.05
D8. Falta de tecnología para la enseñanza virtual	0.01	2	0.02
D9. No se cuenta con medio de pago recaudación en línea / pos	0.01	1	0.01
Total	1.00		2.85

Los resultados del análisis interno de la Alianza Francesa de Chiclayo, mostraron una posición estratégica débil, por ubicarse en un valor promedio, lo cual sugiere que se deben superar las debilidades y aprovechar las fortalezas que posee.

Su principal debilidad es que no cuenta con un Plan Estratégico desarrollado y la ausencia de procesos definidos.

3.3.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (IE)

Tabla 8

Matriz EI

	4	3	EFI: 2.85	1
		I	II	III
3				
EFE: 2.99		IV	V	VI
2				
		VII	VIII	IX
1				

Esta matriz permite ubicar los promedios obtenidos en las matrices EFE y EFI para sugerirnos la mejor estrategia a seguir. Al observar la Tabla 8, que la intersección de la evaluación de los factores externos (EFE) y la evaluación de los factores interno (EFI) se ubica en la celda V de la Matriz, permite considerar que la institución debería establecer como estrategia la de: “Retener y Mantener”.

Esto se explica mejor a continuación:

1. Penetración de mercado.

- Mejorando el esfuerzo de difusión, la planeación de los servicios y ofertas para acceder a diferentes sectores de la población, permitirá fortalecer la organización. En este caso tomamos en cuenta la difusión de los servicios de Alianza Francesa de

Chiclayo (comercialización) con el fin de buscar una mejor rentabilidad, con un respectivo conocimiento de las necesidades de los estudiantes y la sociedad, siendo ésta una estrategia primordial para un mejor enfoque hacia el cliente objetivo, con un servicio de calidad.

- Desarrollo de programas de reingeniería en todos los procesos administrativos y educativos que permitan mejorar la competitividad de la institución.
- Apertura de sucursales o establecer convenios institucionales con instituciones públicas para atender la demanda del servicio educativo en idiomas por parte de estudiantes y de la sociedad en diferentes lugares del departamento de Lambayeque.

2. Desarrollo del servicio

- Reformular los servicios ofrecidos, implementando nuevos servicios que de acuerdo con los parámetros estandarizados que establece la franquicia, dándolos a conocer a la sociedad a través de los diferentes medios de comunicación para motivar a los estudiantes en particular y la comunidad en general.
- Establecer gestión de calidad orientada a la mejora del servicio educativo.
- Establecer nuevos convenios con instituciones con buen potencial
- Crear nuevos servicios con mayor demanda, que sea económico y más accesible para nuevos estudiantes.

3.3.9. Matriz FODA

Esta matriz permite la implementación de acciones estratégicas a través de las cuales se maximizan las oportunidades como las fortalezas, a la vez que permite disminuir las debilidades y las amenazas en una institución o empresa.

Como se observa en la Tabla 9, se reúnen ocho estrategias que permitirán posicionar a la institución para liderar la enseñanza del idioma francés en la región Lambayeque.

Tabla 9

Matriz FODA

	Fortalezas – f	Debilidades – d
Matriz FODA cruzado	f1. Exámenes internacionales con certificación DELF DALF	d1. No cuenta con un plan estratégico
	f2. Sostenibilidad financiera y respaldo crediticio	d2. Falta de implementación del software integral de gestión
	f3. Enseñanza de acuerdo al marco europeo común de referencia	d3. Optimizar los procesos internos
	f4. Instalaciones y equipos propios	d4. Horarios de enseñanza saturado
	f5. Equipo humano motivado y comprometido	d5. Falta de personal académico y administrativo
	f6. Reconocimiento por la labor cultural y social	d6. No se tiene a todo el personal académico en planilla
	f7. Contar con profesores nativos	d7. Diseño y distribución de instalaciones inadecuadas
	f8. Integrante de la red de alianzas francesas	d8. Falta de tecnología para la enseñanza virtual
		d9. No se cuenta con medio de pago recaudación en línea / pos
Oportunidades – o	Estrategia – fo	Estrategia – do
o1. Convenio entre Perú y Francia para vacacionar y trabajar	Generar nuevos convenios con colegios y la expansión del idioma francés aprovechando la certificación Delf Dalf, la enseñanza de acuerdo al marco europeo y la necesidad del idioma francés.	Desarrollar el plan estratégico, el software de gestión y optimizar los procesos internos para lograr la expansión de la enseñanza en la región y zonas aledañas y aprovechar la necesidad del idioma francés.
o2. Mayores convenios con instituciones educativas (colegios)	(f1,f3,f6, o1,o2,o3,o4)	(d1, d2,d3,o2,o3,o4)
o3. Expansión de la enseñanza del idioma a regiones aledañas		
o4. El idioma francés es el segundo más requerido en la región norte después del ingles	Aprovechar la sostenibilidad financiera, las instalaciones y equipos	Mejorar la gestión del talento humano, la programación de

o5. Participación en concursos internacionales	<p>propios y el equipo humano motivado y comprometido para lograr la expansión de la enseñanza en la región y zonas aledañas y brindar nuevos servicios.</p> <p>(f2,f4,f5,o2,o3,o4,o5)</p>	<p>horarios y las condiciones del local para incrementar los servicios que se deben brindar con los estándares establecidos para poder difundirlos con el fin de llamar la atención a los estudiantes</p> <p>(d4,d5,d6,d7,d8,d9, o3,o4)</p>
--	--	---

Amenazas – a	Estrategia – fa	Estrategia – da
a1. No se cuenta con seguro contra desastres naturales y accidentales	Aprovechar el reconocimiento y posicionamiento de la institución para contrarrestar los cambios en las políticas nacionales e internacionales y en combatir las barreras impuestas por la competencia.	Contrarrestar los cambios en las políticas nacionales e internacionales y en combatir las barreras impuestas por la competencia, desarrollando el plan estratégico, el software de gestión y optimizando los procesos internos
a2. Cambio de la política educativa del estado para los idiomas	(f1,f3,f6, a2,a3,a4,a5)	(d1, d2,d3,a2,a3,a4,a5)
a3. Cambios en la política del estado francés para el apoyo cultural en Sudamérica		
a4. Condiciones no favorables de la ciudad para los docentes nativos	Aprovechar la sostenibilidad financiera, las instalaciones y equipos propios y el equipo humano motivado y comprometido para afrontar desastres naturales y accidentales y las condiciones no favorables para los docentes nativos.	Afrontar los desastres naturales y accidentales y las condiciones no favorables para los docentes nativos mejorando la gestión del talento humano, la programación de horarios y las condiciones del local.
a5. Barreras por las universidades para la expansión de la enseñanza en la ciudad de Chiclayo	(f2,f4,f5,a1,a5)	(d4,d5,d6,d7,d8,d9, a1,a5)

3.3.10. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 10

Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Alianza Francesa			Centro de Idiomas USAT			Centro de Idiomas USS		
	Peso	Valor	Peso ponderado	Peso	Valor	Peso ponderado	Peso	Valor	Peso ponderado
1. Reconocimiento por la labor cultural y social	0.20	3	0.6	0.20	2	0.4	0.20	2	0.4
2. Equipo humano motivado y comprometido	0.20	4	0.8	0.20	3	0.6	0.20	3	0.6
3. Sostenibilidad financiera y respaldo crediticio	0.20	3	0.6	0.20	4	0.8	0.20	4	0.8
4. Competitividad de precios	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06	0.02	3	0.06

5. Tecnología educativa	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32
6. Instalaciones adecuadas	0.15	2	0.3	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45
7. Procesos internos de calidad	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
Total	1		3.01	1		3.23	1		3.08

Según se muestra en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), en la cual se toma en consideración aspectos relacionados a reconocimiento por la labor cultural y social, contar con equipo humano motivado y comprometido, la sostenibilidad financiera y respaldo crediticio, competitividad de precios, tecnología educativa disponible e instalaciones adecuadas para la enseñanza, así como los procesos internos de calidad, ha permitido comparar la posición estratégica de Alianza Francesa con referencia a sus principales competidores.

Como se observa, la Alianza Francesa tiene un peso ponderado de 3.01 con relación al Centro de Idiomas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), cuya ponderación es 3.23, o al Centro de Idiomas de la Universidad Señor de Sipán (USS) que tiene un ponderado de 3.08.

De acuerdo con esta matriz, los centros de idiomas de la USAT y la USS registran un mayor peso ponderado que la Alianza Francesa, debido a sus características en el servicio educativo que desarrollan, en donde la población estudiantil universitaria obligatoriamente debe estudiar cursos de idiomas en su misma universidad.

Cabe destacar la ventaja de la Alianza francesa en el reconocimiento cultural y social que tiene a nivel local e internacional, así como el contar con un equipo de colaboradores más comprometido y con mayor experiencia. En los factores que tienen que ver con tecnología e instalaciones sacan mayor ventaja los centros de idiomas debido a la solidez financiera e inversiones que poseen.

3.3.11. Objetivos Estratégicos de la Alianza Francesa Chiclayo

Los objetivos estratégicos desarrollados por el equipo estratégico son:

- Consolidar el posicionamiento de Alianza francesa Chiclayo
- Incrementar el número de estudiantes
- Disminuir la Deserción de estudiantes
- Aumentar convenios con instituciones educativas y colegios profesionales.
- Consolidar la sostenibilidad financiera
- Incrementar la participación de los estudiantes en los exámenes internacionales
- Mejorar la oferta académica
- Implementar procedimientos claves
- Personal docente Capacitado
- Personal administrativo Capacitado
- Implementar TICs
- Implementar el Software integral de gestión
- Optimizar la ubicación de los ambientes (mediateca)
- Fortalecer la comunicación institucional

3.3.12. Perspectivas estratégicas

Perspectiva estudiantes y sociedad:

Se definió esta perspectiva como la que se ubicará en la parte superior del Mapa estratégico, y todas las demás perspectivas conllevarán a ella.

Dentro de la perspectiva estudiantes y sociedad se encuentran los objetivos estratégicos e indicadores que permiten conocer la situación actual y a donde se quiere llegar respecto al reconocimiento de la institución dentro del norte del Perú y a la captación de

estudiantes nuevos como también a la retención de los que ya se tienen, además de conocer las necesidades y preferencias de los estudiantes según siguiente cuadro:

Tabla 11

Objetivos estratégicos perspectiva estudiantes y sociedad

Objetivos Estratégicos	Indicadores
E1. Consolidar el posicionamiento de Alianza Francesa Chiclayo	Ranking red de Alianzas Francesas % de reconocimiento local
E2. Incrementar el número de estudiantes	Promedio de estudiantes nuevos
E3. Disminuir la Deserción de estudiantes	Promedio de estudiantes que desertan
E4. Aumentar convenios con instituciones educativas y colegios profesionales.	Nº de convenios

Perspectiva Financiera:

Dentro de la perspectiva financiera, se conoce la situación económica- financiera actual, de acuerdo a la evaluación financiera realizada y cuáles son las metas que se deben lograr para mantener una rentabilidad y liquidez deseadas, con miras a fortalecer la posición financiera de futuras inversiones.

Tabla 12

Objetivos estratégicos perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicadores
F1. Consolidar la sostenibilidad financiera	Margen neto %: Utilidad neta / ingresos Liquidez: Caja y bancos menos reserva de caja

Perspectiva procesos internos:

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva tienen como fundamento la determinación de costos, la calidad del servicio y el tiempo de atención en todos sus procesos administrativos y académicos por parte de la entidad; sin embargo, mejorar estos indicadores no necesariamente incrementa la competitividad a menos que se pueda superar a la competencia en todos sus aspectos.

Tabla 13

Objetivos estratégicos perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores
P1. Incrementar la participación de los estudiantes en los exámenes internacionales	Nº de estudiantes que dan examen % de estudiantes que aprueban el examen % de estudiantes que aprueban examen DELF B2 con 70 puntos a mas
P2. Mejorar la oferta académica	% de satisfacción del estudiante con la metodología % de satisfacción del estudiante con la infraestructura
P3. Implementar procedimientos claves	Nº de procesos definidos Nº de procesos documentados Nº de procesos implementados

Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Tiene como propósito permitir mejoras en las competencias de los trabajadores, que a la vez permitan el avance de la institución, con posibilidad de adaptarse a nuevos procesos de gestión empresarial, así como al cambio y mejora de los objetivos estratégicos para afrontar los retos que se deben enfrentar actualmente del mercado, y que debe sustentarse en los principios de desarrollo de calidad y eficiencia con el fin de brindar a los estudiantes confianza en la prestación de sus servicios.

Tabla 14

Objetivos estratégicos perspectiva aprendizaje y crecimiento

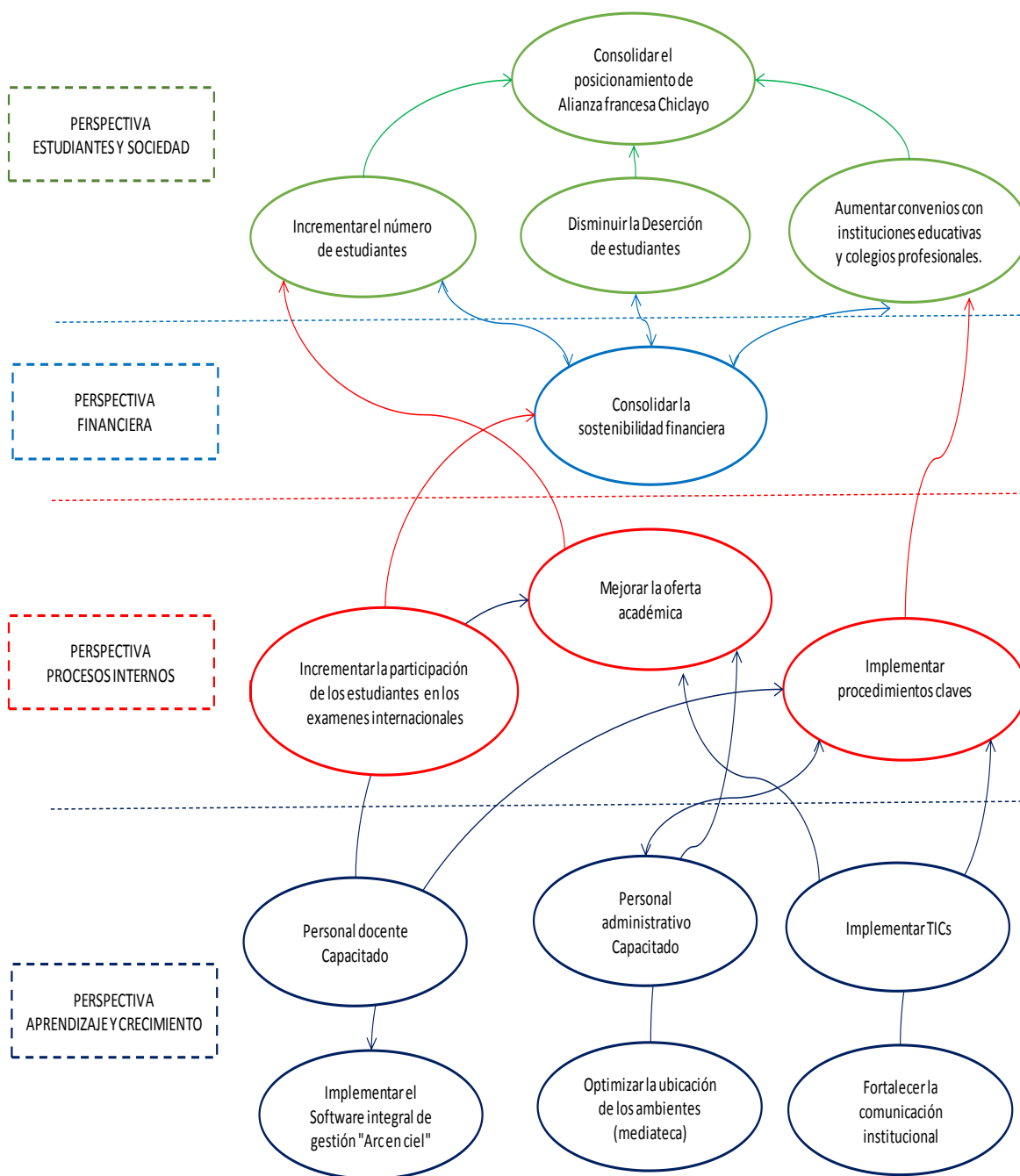
Objetivos Estratégicos	Indicadores
A1. Personal docente Capacitado	Nº de docentes con Delf B2 Nº de docentes con Licenciatura o título profesional
A2. Personal administrativo Capacitado	Nº de docentes con Capacitación FLE Nº de trabajadores con Capacitación al personal sobre el trabajo Nº de trabajadores con Capacitación en idioma francés nivel A2
A3. Implementar TICs	Nº de aulas con pizarra interactiva Nº de aulas con método interactivo
A4. Implementar el Software integral de gestión "Arc en ciel"	Nº de personas capacitadas en el software
A5. Optimizar la ubicación de los ambientes (mediateca)	% de avance de reubicación
A6. Fortalecer la comunicación institucional	Nº de talleres o actividades de integración Nº de reuniones de trabajo al año Nº de charlas de motivación / coaching

3.3.13. Mapa estratégico.

Permite enmarcar visualmente los objetivos estratégicos y su interrelación:

Figura 9

Mapa estratégico



3.3.14. Cuadro de mando integral

Tabla 15

Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Basal	Metas					Iniciativa estratégica
				2019	2020	2021	2022	2023	
Estudiantes y sociedad	e1. Consolidar el posicionamiento de Alianza Francesa Chiclayo	Ranking red de Alianzas Francesas	5	5	5	5	5	5	pg1. Plan de posicionamiento en la Región Norte
		% de reconocimiento local	60%	65%	70%	75%	80%	95%	
	e2. Incrementar el número de estudiantes	Promedio de estudiantes nuevos	180	202	226	253	283	300	
	e3. Disminuir la deserción de estudiantes	Promedio de estudiantes que desertan	42	38	34	30	26	21	
	e4. Aumentar convenios con instituciones educativas y colegios profesionales.	Nº de convenios	22	25	28	31	34	37	
Financiera	f1. Consolidar la sostenibilidad financiera	Margen neto %: utilidad neta / ingresos	8%	9%	10%	11%	12%	13%	pg2. Información financiera en línea
		Liquidez: caja y bancos menos reserva de caja	20,500	23,500	26,500	29,500	32,500	35,500	pg3. Tesorería en línea

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Basal	Metas					Iniciativa estratégica
				2019	2020	2021	2022	2023	
Procesos internos	P1. Incrementar la participación de los estudiantes en los exámenes internacionales	Nº de estudiantes que dan examen	136	158	180	202	224	246	PG4. Inscripción obligatoria el último mes
		% de estudiantes que aprueban el examen	90%	90%	90%	90%	90%	90%	PG5. Clases de reforzamiento como alumno libre
		% de estudiantes que aprueban examen DELF B2 con 70 puntos a mas	30%	40%	50%	60%	70%	80%	
	P2. Mejorar la oferta académica	% de satisfacción del estudiante con la metodología	60%	65%	70%	75%	80%	85%	PG6. Encuestas mensuales en cada nivel (A1/A2/B1/B2)
		% de satisfacción del estudiante con la infraestructura	50%	55%	60%	65%	70%	75%	
	P3. Implementar procedimientos claves	Nº de procesos definidos	3	8	8	10	10	12	PG7. Plan de gestión de calidad
		Nº de procesos documentados	2	8	8	10	10	12	
		Nº de procesos implementados	0	4	4	5	5	6	

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Basal	Metas					Iniciativa estratégica
				2019	2020	2021	2022	2023	
Aprendizaje y crecimiento	A1. Personal docente Capacitado	Nº de docentes con Delf B2	14	16	18	20	22	23	PG8. Cursos y Talleres de preparación DELF B2
		Nº de docentes con Licenciatura o título profesional	5	6	7	8	9	10	PG9. Proceso de selección
		Nº de docentes con Capacitación FLE	4	5	6	7	8	9	PG10. Capacitación a docentes
	A2. Personal administrativo Capacitado	Nº de trabajadores con Capacitación al personal sobre el trabajo	4	4	4	5	6	6	PG11. Capacitación a administrativos: en atención al cliente y seguridad
		Nº de trabajadores con Capacitación en idioma francés nivel A2	0	2	3				
	A3. Implementar TICs	Nº de aulas con pizarra interactiva	0	2	4	6	8	10	PG12. Implementar aulas
		Nº de aulas con método interactivo	7	10					
	A4. Implementar el Software integral de gestión "Arc en ciel"	Nº de personas capacitadas en el software	0	10	12	12	12	12	PG13. implementación en aulas y capacitación de personal administrativo y pedagógico
	A5. Optimizar la ubicación de los ambientes (mediateca)	% de avance de reubicación	0%	100%	100%	100%	100%	100%	PG14. Implementar los ambientes
	A6. Fortalecer la comunicación institucional	Nº de talleres o actividades de integración	1	2	2	2	2	2	PG15. Actividades de Fiestas patrias y Navidad
		Nº de reuniones de trabajo al año	7	18	18	18	18	18	PG16. Reuniones de trabajo Mensuales y Bimensuales
		Nº de charlas de motivación / coaching	1	2	2	2	2	2	PG17. Talleres de PNL para imagen personal

3.3.15. Plan de acción:

Las iniciativas estratégicas son programas o proyectos que permitirán lograr los objetivos estratégicos. Son las acciones que se deben seguir y las cuales deben tener un presupuesto asignado para el año o años que duren, y que deben ser considerados en cada presupuesto anual.

Tabla 16

Plan de acción

Plan de acción			
Alianza Francesa Chiclayo			
Iniciativa estratégica	Responsable	Actividades	Medición
PG1. Plan de posicionamiento en la región norte	Dirección	Utilizar redes sociales para promocionar a la marca de Alianza Francesa de Chiclayo Preparación para el ranking de Alianzas francesas.	Mensual
PG2. Información financiera en línea	Contabilidad	Establecer reportes gerenciales mensuales	Mensual
		Estados financieros semestrales	Semestral
PG3. Tesorería en línea	Tesorería	Reportes diarios de posición de caja y bancos y deudas	Mensual
PG4. Inscripción obligatoria el último mes	Coordinación pedagógica y secretaria	Entrega de fichas en el folder el último mes	Mensual
PG5. Clases de reforzamiento como alumno libre	Coordinación pedagógica	Asesoramiento del profesor y seguimiento del alumno	Mensual
PG6. Encuestas mensuales en cada nivel (A1/A2/B1/B2)	Dirección / Imagen	Encuesta Google enviado por whatsapp o correo	Mensual
PG7. Plan de gestión de calidad	Dirección	Relevamiento de los procesos claves	Trimestral
		Diseño de los procesos claves	Trimestral
		Implementación de los procesos claves	Trimestral
PG8. Cursos y Talleres de preparación DELF B2	Dirección y coordinación pedagógica	Preparar Cursos y Talleres de preparación DELF B2	Anual
PG9. Proceso de selección	Dirección / Consejo administrativo	Elaborar perfil de puesto Actualizar el MOF	Anual

PG10. Capacitación a docentes	Dirección y coordinación pedagógica	Organizar sesiones de capacitaciones	Anual
PG11. Capacitación a administrativos: en atención al cliente y seguridad	Dirección y coordinación pedagógica	Talleres en Atención al cliente	Anual
		Talleres en seguridad	Anual
PG12. Implementar aulas	Dirección / Secretaría	Presupuestar para julio 2019	Anual
	Dirección	Pedir Euromatex	Anual
PG13. Implementación en aulas y capacitación de personal administrativo y pedagógico	Dirección / Consejo administrativo	Presupuestar inversión en activo fijo	Anual
PG14. Implementar los ambientes	Dirección / Consejo administrativo	mediateca / librería / aula niños	Anual
PG15. Actividades de Fiestas patrias y Navidad	Dirección / Consejo administrativo	Planificar actividades 1 a 2 veces al año	Anual
PG16. Reuniones de trabajo Mensuales y Bimensuales	Dirección / Consejo administrativo	Reuniones para evaluar la parte administrativa y académica	Mensual
PG17. Talleres de PNL para imagen personal	Dirección / Consejo administrativo	Taller en PNL a todo el personal	Anual

Capítulo IV: Discusión de resultados

Los resultados de la investigación, muestran que la Alianza Francesa de la ciudad de Chiclayo, no cuenta con una planificación estratégica, ante lo cual se ha propuesto un Balanced Scorecard (BSC) basado en el plan estratégico, el cual se ha estructurado teniendo en cuenta las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), teniendo como base a los estudiantes y a la eficiencia de la gestión.

De acuerdo con Cifuentes y Muñoz (2010), el Balanced Scorecard es una herramienta que brinda un diseño dinámico para la gestión, cuya principal orientación para alcanzar el éxito es la atención al cliente; y busca asimismo eficacia en el desarrollo de los procesos, estructurando una ruta eficiente en la gestión de la organización a partir del establecimiento de objetivos estratégicos claves. Por otra parte Pimienta (2010), hace referencia que la aplicación del BSC al proponer indicadores permite a la gestión tener mayor control sobre los resultados, lo cual ayuda a la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar lo mencionado por Paguay (2021) quien señala que no sólo es necesario tener un plan estratégico, sino que es importante también la forma y el seguimiento al despliegue estratégico para lograr los resultados planificados.

Por su parte Chambergo (2021) en base a los resultados de las pruebas estadísticas realizadas en su estudio en los institutos públicos tecnológicos de Lima, concluyó que el programa de planeamiento estratégico interviene de manera positiva en gestión administrativa, mejorando ésta; señalando que el planeamiento mejora la gestión administrativa, las competencias (técnicas, sociales, participativas, de planificación, organización, dirección y control), recomendando capacitar a los diversos colaboradores sobre temas referidos a herramientas de planificación.

En el proceso de planificación realizado se analizó algunos aspectos como la gestión financiera el cual presenta resultados positivos, pero es importante señalar que no cuenta con un presupuesto anual en función de su plan operativo, asimismo evaluando los principales recursos con que cuenta la Alianza Francesa, se evidenció que el rubro más representativo del

activo es Inmuebles maquinarias y equipos con el 89% tal como sucede en este tipo de entidades educativas, y el segundo rubro es el efectivo y equivalentes de efectivo con el 8%. Asimismo, el rubro más representativo del pasivo y patrimonio es el excedente de revaluación con el 84% y le siguen los resultados acumulados con el 8%. También el análisis vertical del estado de los resultados obtenidos en el año 2017 muestra que la utilidad bruta representa el 77% de las ventas, la utilidad operativa es -24% Y la utilidad neta es de 8% siendo positiva. El rubro de gastos más representativo es Gastos administrativos con el 101% de las ventas, pero se aprecia que han tenido Otros ingresos (ingresos no educativos) que beneficiaron el resultado de ese año.

Con lo cual se llega a la conclusión de que la institución presenta buena liquidez ya que sus ratios son positivas, cuenta con dinero en efectivo y equivalentes y no presenta deudas a corto plazo, lo que le da una buena posición financiera para consolidarse y empezar a crecer en el mercado.

Estos resultados son más optimistas en relación a lo determinado por Alarcón & Mendoza (2020) en el cual determinaron para el Instituto de Educación Tecnológico Privado San Ignacio de Monterrico (Lima) una disminución en sus principales indicadores y algunas de las carreras presentaron una baja tasa de ventas.

Con relación al análisis estratégico con sus principales competidores, la Alianza Francesa tiene ponderación de 3.01 con relación al Centro de Idiomas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), la cual tiene como resultado de 3.23, y al Centro de Idiomas de la Universidad Señor de Sipán (USS), cuyo ponderado 3.08. Según la matriz MPC las universidades USAT y USS presentan un ponderado más fuerte debido que tienen características diferenciadoras, como por ejemplo la población universitaria, que obligatoriamente debe estudiar cursos de idiomas en su misma universidad. Sin embargo, la Alianza francesa tiene un mayor reconocimiento cultural y social que tiene a nivel local y cuenta

con un equipo comprometido y con mayor experiencia. En los factores que tienen que ver con tecnología e instalaciones sacan mayor ventaja los centros de idiomas debido a la solidez financiera e inversiones que poseen.

En la propuesta del plan estratégico se han planteado 14 objetivos estratégicos, divididos en las 4 perspectivas, ubicando en la parte superior del mapa estratégico la perspectiva estudiantes y sociedad, donde se quiere mejorar el reconocimiento de la institución dentro de la región norte del Perú y a la captación de estudiantes nuevos, así como la retención de los que ya se tienen, además de conocer las necesidades y preferencias de los estudiantes.

También en la perspectiva financiera, se conoce la situación económica- financiera actual, de acuerdo a la evaluación financiera realizada y cuáles son las metas que se deben lograr para mantener una rentabilidad y liquidez deseadas, con miras a fortalecer la posición financiera para las próximas inversiones que se realizarán.

En relación con la perspectiva procesos internos, los objetivos e indicadores de esta perspectiva se sustentan en la determinación de costos, calidad del servicio, así como en el tiempo de atención en todos sus procesos administrativos y académicos; no obstante, la mejora de los indicadores no lleva necesariamente a una mejora de la competitividad, ya que depende de poder prevalecer frente a los competidores en todos estos aspectos.

Los objetivos que se puedan establecer en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, permitirán a futuro mejorar el desarrollo de los colaboradores de la institución, que deben desarrollar competencias para poder adaptarse a nuevas exigencias de atención que demanden los futuros usuarios en lo referente al servicio educativo, y que deberá tener fundamento los principios de eficiencia y calidad, con el propósito de lograr confianza por parte del estudiante.

Estos resultados son similares a lo señalado por Rincón (2021) quien propuso un Cuadro de Mando Integral con la finalidad de controlar, realizar el seguimiento y la trazabilidad a las estrategias formuladas en la matriz DOFA, concluyendo en el plan un total de 16 actividades que dan soporte a las estrategias identificadas y alineadas a los objetivos estratégicos establecidos. Así también MENDIVIL (2017) aplicó la metodología del BSC en el cual se determinó un total de 18 estrategias claves divididas entre las 4 perspectivas, haciendo énfasis en la actualización de la oferta formativa, mejora de procesos, incremento de la satisfacción del estudiante e integración al mercado laboral, concluyendo que el modelo propuesto permitirá al Instituto lograr un mayor desarrollo organizacional.

Finalmente, se puede indicar que para lograr los resultados propuestos en el plan estratégico es necesario asignar los recursos para su implementación.

Conclusiones

El análisis de la situación actual en la Alianza Francesa de Chiclayo en los aspectos de planificación de la gestión y control de la información financiera, la institución presenta buena liquidez ya que sus ratios son positivos, cuenta con dinero en efectivo y no presenta deudas a corto plazo, lo que le da una buena posición financiera para consolidarse y empezar a crecer en el mercado, pero estos no se encuentran alineados a los objetivos estratégicos ya que carecen de los mismos.

Se concluye que hay un desconocimiento de los conceptos de planificación y de medición de la gestión en las empresas. Tal como se manifiesta en la entrevista, un 67% señalan que la Alianza Francesa de Chiclayo, no cuentan con un plan estratégico. Asimismo la gestión financiera si bien es cierto presenta resultados positivos, esta no cuenta con un presupuesto anual en función de su plan operativo.

Se concluye que hay un desconocimiento acerca del Balanced Scorecard en un 83% de los entrevistados, quienes señalan en un 100% que no se ha elaborado un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, por lo que se plantea la propuesta.

Recomendaciones

A la Dirección Financiera, se le recomienda alinear los presupuestos anuales con las actividades propuestas según los objetivos estratégicos, a fin de consolidar la sostenibilidad financiera.

A la Dirección de Gestión del Talento Humano, se le recomienda implementar un plan de capacitación en la que se fortalezcan las competencias de planeamiento estratégico de los colaboradores de la organización. Asimismo difundir los servicios que se ofrecen y posicionar en la mente del consumidor la marca de la Alianza Francesa. De tal forma que se alineen al plan estratégico y contribuya a la gestión.

Se propone implementar la propuesta de Balanced Scorecard para planificar y evaluar la gestión en la Alianza Francesa de Chiclayo, asignando los recursos necesarios para mejorar los resultados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Rosas, C. F., y Mendoza Bautista, K. d. (2020). *Plan estratégico para el instituto de Educación Superior Tecnológico Privado "San Ignacio de Monterrico" para el periodo 2019 al 2022* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11261>
- Alianza Francesa de Chiclayo. (2019). *La Alianza*. <https://afchiclayo.org.pe/la-alianza/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Editorial Episteme.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma: aspectos conceptuales* (3a ed.). Porlamar
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. CEPLAN. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>
- Chambergó García, A. C. (2021). *Programa de planeamiento estratégico Focus y gestión administrativa en los institutos públicos de educación superior tecnológica de Lima* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67480>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw HILL Interamericana.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). Prentice Hall.

- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). Pearson Educación
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed. . Pearson Educación
- Delgado Pérez, L., Delgado Pérez, Y., & Cayo Aguilar, R. (2019). *Planeamiento estratégico para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado KHIPU del Cusco* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de tesis de la PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15496>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/balanced-scorecard-iese-completo.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9a ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (2a ed.). Gestión 2000.
- Koontz, H., Weilrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill
- Luna Gonzáles, A. C. (2010). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Mendivil Ciodaro, G. (2017). *Diseño de un modelo de gestión con las herramientas del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard para el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés. INFOTEP* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales]. Repositorio Institucional Universidad de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/62116>

- Paguay Chávez, F. W. (Enero - Junio de 2021). Los planes estratégicos en las instituciones de educación superior: caso de las universidades ecuatorianas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 9(1), 130 - 152. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/index>
- Rincón Tinoco, A. (2021). *Formulación de un plan estratégico 2021 - 2023 para el Instituto San Fernando Ferrini en Barrancabermeja* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio institucional de la UPB. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9936>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10ª Edición. Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESCIC.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa

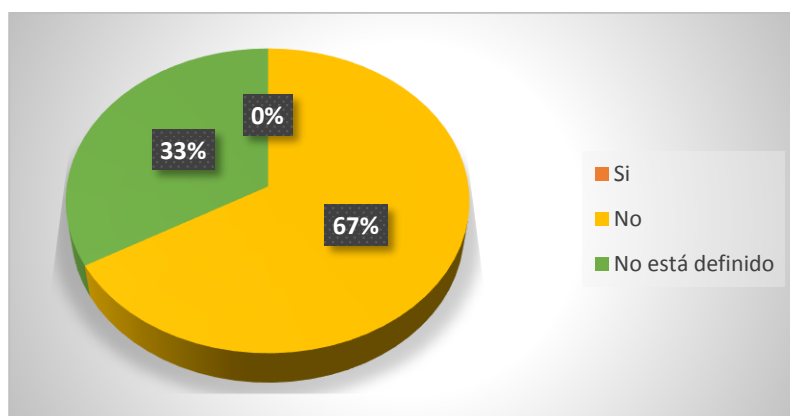
Anexos

Anexo 1. Respuestas obtenidas en las entrevistas

Pregunta 1

¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Respuesta	N° Entrevistados	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	67%
No está definido	2	33%
Total	6	100%

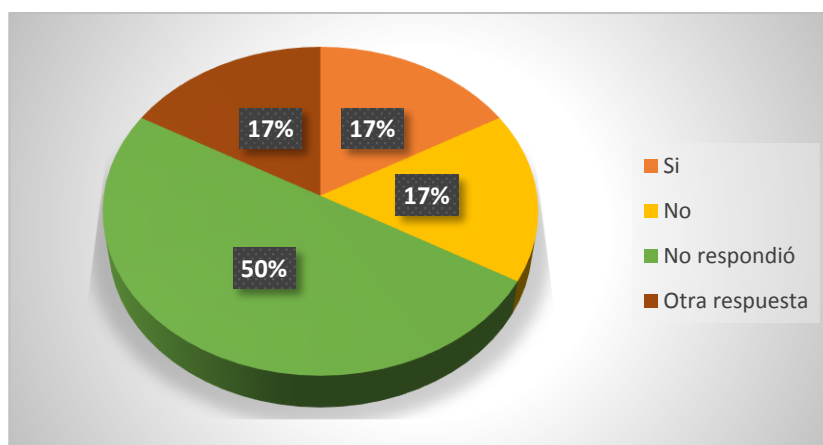


Como se observa un 67% de los entrevistados señalan que la Alianza Francesa de Chiclayo, no cuentan con un plan estratégico mientras que un 33% señaló que no está definido.

Pregunta 2

¿Considera que la planificación de la institución aporta a las estrategias y objetivos de la compañía?

Respuesta	N° Entrevistados	%
Si	1	17%
No	1	17%
No respondió	3	50%
Otra respuesta	1	17%
Total	6	100%

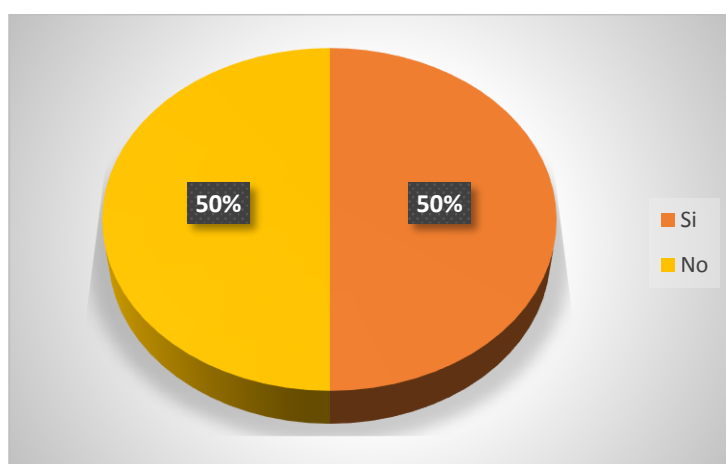


Al no tener definido un plan estratégico, los objetivos no se encuentran establecidos y por lo tanto no existe claridad en relación al aporte a la estrategia, por lo que un 50% de los entrevistados no dieron respuesta a la pregunta planteada aunque la Directora de la Alianza Francesa indicó que ***“los objetivos son comunicar la marca y captar nuevos estudiantes”***.

Pregunta 3

¿Cómo institución o área se ha definido una misión y visión que contribuya a sus objetivos?

Respuesta	N°	%
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%



En este aspecto, la mitad de los entrevistados indicaron que en sus áreas no tienen o desconocían la misión y visión que contribuya al logro de los objetivos, sin embargo, los que indican lo contrario señalan que si la tienen pero que es “*necesario actualizarla*”.

Pregunta 6.	¿Cuáles son las actividades que realiza la institución o área?					
PRESIDENTE A.F.	Actividad de la enseñanza del francés					
	Actividad cultural					
DIRECTORA A.F.	Clases de idioma francés					
	Talleres (teatro, para perfeccionar el idioma, fonética.etc)					
	Eventos culturales para la comunidad					
CONTABILIDAD	Registro de las operaciones de ingresos de pensiones y otros					
	Elaborar los balances mensuales					
	Información sobre presupuesto ejecutado mensualmente y otros que soliciten Dirección y Consejo Administrativo					
	Consejo Administrativo					
SECRETARIA	Documentación y pagos					
COORDINADOR PEDAGÓGICO	Coordinar los horarios de los cursos					
IMAGEN - REDES SOCIALES	Diseño de posteos para redes sociales (community manager)					
	Creación de campañas eb facebook ADS					
	Crear estrategias para conseguir conversiones					
	Implementación de autorizaciones en facebook, instagram y whatsapp					
	Supervisar contenidos					

Pregunta 7.	¿Quién es la persona que dirige cada actividad?					
PRESIDENTE A.F.	La Directora					
DIRECTORA A.F.	La Directora y Coordinador pedagógico					
CONTABILIDAD	Dirección y Presidente del Consejo Administrativo					
SECRETARIA	Dirección					
COORDINADOR PEDAGÓGICO	La Directora de la institución					
IMAGEN - REDES SOCIALES	Directora					

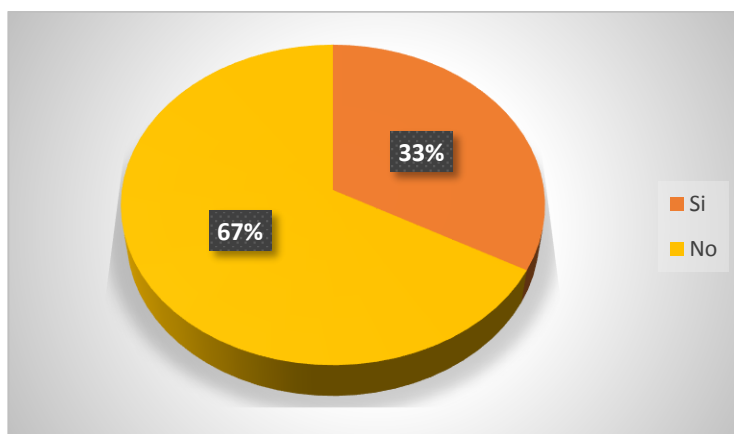
Pregunta 8.	¿Cuál es el tiempo de duración de cada actividad?					
PRESIDENTE A.F.						
DIRECTORA A.F.	Depende del curso (Regular/Sabatino intensivo/Niños Adolescentes), 4h 30 por semana					
CONTABILIDAD						
SECRETARIA	08:30am-12:30pm/4:00pm-8:00pm . Realizo diferentes actividades como tesoreria, administración, recepción y otros					
COORDINADOR PEDAGÓGICO	Depende del nivel en que estén los estudiantes. Si es debutante 5 meses por ejemplo					
IMAGEN - REDES SOCIALES	No está definido					

Pregunta 9.	¿Cuál es el presupuesto que se requiere para cada actividad?						
PRESIDENTE A.F.	Es variable, en la actualidad se busca comprometer más fondos para cada actividad						
DIRECTORA A.F.	Pago de los profesores (promedio de 10 soles la hora pedagógica - 45 minutos)						
	Pago de servicios						
	Depende del evento cultural, si es una conferencia o un concierto puede ir de 100 a 2000 soles o más (entre 5000 a 6000 anual)						
CONTABILIDAD	No hay presupuesto definido						
SECRETARIA	No						
COORDINADOR PEDAGÓGICO	Cada mes los estudiantes pagan su mensualidad, 150 soles						
IMAGEN - REDES SOCIALES	No está definido						

Pregunta 10

¿La institución o el área ha efectuado un análisis FODA?

Respuesta	N° Entrevistados	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%



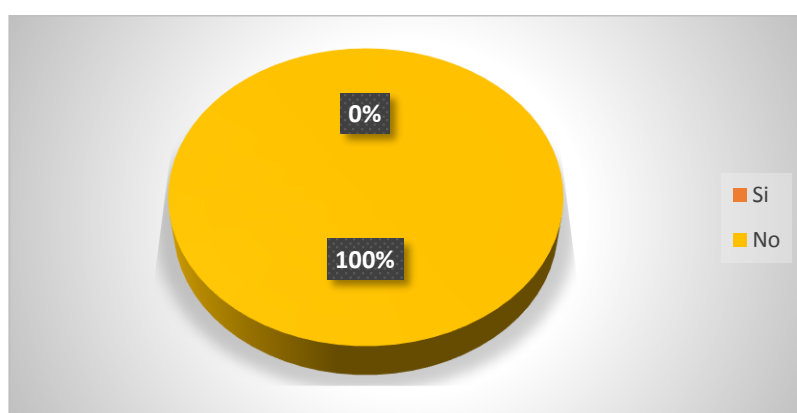
De los 6 entrevistados, cuatro indicaron que no habían realizado un análisis FODA y los otros dos mencionaron que sí.

Pregunta 11.	Sí su respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.							
PRESIDENTE A.F.	<u>Fortalezas</u>							
	Local propio							
	Únicos con certificación DELF							
	Método de enseñanza propio							
	<u>Oportunidades</u>							
	Trabajar por un año en Francia							
	Becas para estudiar en Francia y Bélgica							
	<u>Debilidades</u>							
	Local pequeño							
	<u>Amenazas</u>							
DIRECTORA A.F.	Centro de idiomas de universidades							
	<u>Fortalezas</u>							
	Único centro de idioma francés con examen internacional							
	Buen ambiente de trabajo							
	Buena comunicación (a mejorado)							
	Constante oferta cultural							
	<u>Oportunidades</u>							
	Bajo costo de los estudios universitarios en Francia							
	Poca oferta cultural en la ciudad							
	La buena reputación de Francia							
	<u>Debilidades</u>							
	Falta de profesores franceses diplomados							
	Edificio poco adecuado							
	Las condiciones económicas de la Alianza Francesa							
	Poco personal y muchos practicantes							
	<u>Amenazas</u>							
	Inestabilidad económica del país							
	Fenómeno del niño							
CONTABILIDAD								
SECRETARIA								
COORDINADOR PEDAGÓGICO								
IMAGEN - REDES SOCIALES								

Pregunta 12

¿Ha establecido un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

Repuesta	N°	%
Si	0	0
No	6	100%
Total	6	100%



Todos los entrevistados coinciden en señalar que “*no han elaborado un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades*”

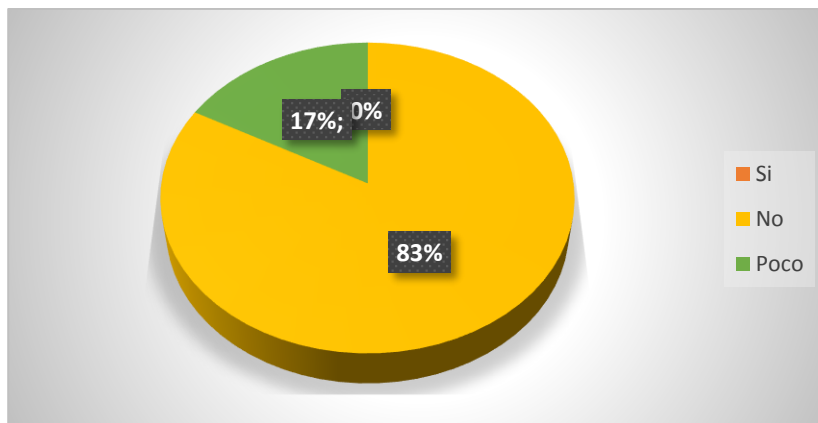
Pregunta 13.	Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es el plan de acción?
PRESIDENTE A.F.	
DIRECTORA A.F.	
CONTABILIDAD	
SECRETARIA	
COORDINADOR PEDAGÓGICO	
IMAGEN - REDES SOCIALES	

Pregunta 14.	¿Cómo percibe al estudiante?							
PRESIDENTE A.F.								
DIRECTORA A.F.								
CONTABILIDAD	Con mucho interés en aprender el idioma y cumplir sus metas de viajar a Francia por turismo o estudios							
SECRETARIA	Brindamos la información, indicamos costo, tiempo, indicando los exámenes internacionales. En su mayoría satisfechos							
COORDINADOR PEDAGÓGICO	Muy motivado por adquirir el idioma							
IMAGEN - REDES SOCIALES								

Pregunta 15

¿Tiene conocimiento acerca del Balanced scorecard?

Repuesta	N°	%
Si	0	0
No	5	83%
Poco	1	17%
Total	6	100%



En este aspecto sólo un 17% del total de los entrevistados señaló que tiene poco conocimiento acerca del Balanced Scorecard, el otro 83% no tienen conocimiento.

Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variables

Título: La calidad del servicio de la Alianza Francesa de Chiclayo				
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
General	General	Hipótesis General:	Variable Independiente:	Enfoque:
Específicos	Proponer un plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard, que permita mejorar la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo.	H ₀ : La propuesta de un plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard, mejorará la gestión de la Alianza Francesa de Chiclayo.	Balanced Scorecard	Cuantitativo
a) ¿Cuál es la situación actual en la Alianza Francesa de Chiclayo en los aspectos de planificación de la gestión y control de la información financiera?			Variable Dependiente:	Diseño:
	Específicos		Gestión	No experimental.
b) ¿Cuáles son los conceptos modernos de planificación y de medición de la gestión en las empresas?	a) Analizar la situación actual en la Alianza Francesa de Chiclayo en los aspectos de planificación de la gestión y control de la información financiera.			Tipo de investigación:
c) ¿Cómo elaborar el Balanced Scorecard de la Alianza Francesa de Chiclayo?	b) Conocer los conceptos modernos de planificación y de medición de la gestión en las empresas.			Descriptiva y propositiva.
	c) Elaborar el Balanced Scorecard de la Alianza Francesa de Chiclayo.			Población y Muestra:
				Población: 9 colaboradores de la Alianza Francesa.
				Muestra: 6 colaboradores
				Muestreo: No probabilístico, por conveniencia
				Técnica de recolección de datos:
				Entrevista y Análisis documental.
				Instrumento:
				Guía de entrevista
				Método de análisis de datos:
				Método inductivo y método analítico.

Anexo 3. Instrumento

A. Entrevista al Director (a)

- 1) ¿La institución cuenta con un Plan Estratégico?
- 2) ¿Considera que la planificación de la institución aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?
- 3) ¿Cómo institución se ha definido una Misión y Visión que contribuya a sus objetivos?
- 4) Si su respuesta es afirmativa, menciones cada una de ellas:
- 5) Mencione ¿Cuáles son los objetivos de la institución?
- 6) ¿Cuáles son las actividades que realiza la institución?
- 7) ¿Quién es la persona que dirige cada actividad?
- 8) ¿Cuál es el tiempo de duración de cada actividad?
- 9) ¿Cuál es el presupuesto que se requiere para cada actividad?
- 10) ¿La institución ha efectuado un análisis FODA?
- 11) Sí su respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- 12) Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.
- 13) Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es el plan de acción?
- 14) ¿Cómo percibe al estudiante?
- 15) ¿Tiene conocimiento acerca del Balanced scorecard?

B. Entrevista a trabajadores de Alianza Francesa de Chiclayo

Área:

- 1) ¿La institución cuenta con un Plan Estratégico?
- 2) ¿Considera que la planificación del área aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución?
- 3) ¿Cómo área se ha definido una Misión y Visión que contribuya a sus objetivos?
- 4) Si su respuesta es afirmativa, mencione cada una de ellas:
- 5) Mencione ¿Cuáles son los objetivos del área?
- 6) ¿Cuáles son las actividades que realiza el área?
- 7) ¿Quién es la persona que dirige cada actividad?
- 8) ¿Cuál es el tiempo de duración de cada actividad?
- 9) ¿Cuál es el presupuesto que se requiere para cada actividad?
- 10) ¿El área ha efectuado un análisis FODA?
- 11) Sí su respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza.
- 12) Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.
- 13) Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es el plan de acción?
- 14) ¿Cómo percibe al cliente?
- 15) ¿Tiene conocimiento acerca del Balanced scorecard?

ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN

Yo.....
.....Identificado con DNI
Nº..... Declaro haber sido informado de forma clara,
precisa y suficiente de los fines y objetivos de la
investigación.....
.....
.....,
Investigación que será realizada
por.....
.....
.....y tiene como objetivo general:
.....Por lo cual
participaré respondiendo la entrevista
..... Asumiendo que la información
solo será tratada por los investigadores y su asesor, quienes garantizan
que mi privacidad será custodiada.

Asumo conscientemente que el informe final será publicado, no
siendo mencionados los nombres de los participantes, teniendo libertad
de retirar mi consentimiento en cualquier momento y dejar de participar
del estudio sin que esto me cueste algún perjuicio.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, OTORGO MI
CONSENTIMIENTO a que se me realice la entrevista.


Chiclayo,.....de.....2019

Código del participante

**ANEXO 5. TALLERES REALIZADOS CON EL PERSONAL DE
ALIANZA FRANCESA DE CHICLAYO**





 UNPRG	ESCUELA DE POSGRADO <i>W. Sr. Francisca Villanueva Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 1 de 3	

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 10:00 a.m. del viernes 30 de diciembre de 2022, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°947-2022-EPG, de fecha 15 de setiembre de 2022, conformado por:

Dr. SAUL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA	presidente
Dr. MAURO ADRIEL RIOS VILLACORTA	secretario
Dra. YRIS MARISELA DEZA NAVARRETE	vocal
Dra. MARIA NAIDU AQUINO CAVERO	asesora


Para evaluar el informe de tesis de la tesista CINTHIA ARMINDA LUCILA GUERRERO HERNANDEZ, candidata a optar el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL, con la tesis titulada "PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA PLAINIFICAR Y EVALUAR LA GESTION EN LA ALIANZA FRANCESA DE CHICLAYO EN EL AÑO 2017".

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°1327-2022-EPG de fecha 26 de diciembre de 2022, que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a la candidata a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 25 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición de la candidata, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas a la candidata.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por la candidata, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 17 puntos, equivalente a BUENO, quedando la candidata apta para optar el Grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL, Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

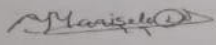
 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL DEL PERÚ</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M. Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 2 de 3	

Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 11:00 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.


Dr. SAUL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA
 PRESIDENTE


Dr. MAURO ADRIEL RIOS VILLACORTA
 SECRETARIO


Dra. YRIS MARISELA DEZA NAVARRETE
 VOCAL


Dra. MARIA NAIDU AQUINO CAVERO
 ASESORA

Formato : Físico/Digital

Ubicación : UI- EPG - UNPRG

Actualización:

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, AQUINO CAVERO MARIA NAIDU, Docente/Asesor de tesis/Revisor del trabajo de investigación de la Tesista de la C.P.C. GUERRERO HERNÁNDEZ CINTHIA ARMINDA LUCILA, Titulada: "Propuesta de Balanced Scorecard para planificar y evaluar la gestión en la Alianza Francesa de Chiclayo en el año 2017"

Luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud del 15% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 23 de diciembre del 2022



Dra. Aquino Caveró María Naidu
DNI N° 17628147
Asesora

Propuesta de balanced scorecard para planificar y evaluar la gestión en la Alianza Francesa de Chiclayo en el año 2017

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	2%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	4%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca	3%
	Trabajo del estudiante	
3	repositorio.unprg.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	es.slideshare.net	1%
	Fuente de Internet	
5	afchiclayo.org.pe	<1%
	Fuente de Internet	
6	dokumen.pub	<1%
	Fuente de Internet	



Dra. Aquino Caveró María Naidu
DNI N° 17628147
Asesora



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Cinthia Arminda Lucila . Guerrero Hernández
Título del ejercicio:	Modelo Balance Scorecard para mejorar la gestión empresa...
Título de la entrega:	Propuesta de balanced scorecard para planificar y evaluar l...
Nombre del archivo:	INFORME_FINAL_CINTHIA_GUERRERO_HERN_NDEZ_15.12.22....
Tamaño del archivo:	1.77M
Total páginas:	80
Total de palabras:	15,340
Total de caracteres:	85,608
Fecha de entrega:	15-dic.-2022 06:45p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1982395748



Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dra. Aquino Cervero María Naidu
DNI N° 17628147
Asesora