

# FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA M&V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C. TRUJILLO 2019.”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Br. Chelsy Anahy Herrera Sifuentes

Asesor:

Ing. Mg. Odar Florian Castillo

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por direccionar e iluminar mi camino en todo momento, a mis padres Francis Herrera y Amanda Sifuentes, que son el motor y motivo de mi vida, por siempre guiarme y estar conmigo apoyándome incondicionalmente, a mi familia, a mi mejor amiga Natali Altamirano por estar conmigo en las buenas y en las malas y a todas las personas con las que compartí buenos momentos en mi vida académica.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía y permitirme culminar con éxito este objetivo.

Agradezco a mis padres que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a terminar mi  
carrera y a toda mi familia por su apoyo.

Al Ing. Odar Florián Castillo, asesor de tesis; por haberme guiado en la realización de la  
presente investigación y su constante orientación para poder desarrollarme  
profesionalmente.

Al gerente general de la empresa M & V Corporativos por facilitarme la información  
necesaria para la investigación.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente – Modelo Estratégico .....	36
Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente – Gestión de procesos .....	37
Tabla 3: Cuadro de formalización de la investigación.....	38
Tabla 4: Medidas del Alfa de Combrach .....	41
Tabla 5: Análisis de los stakeholders.....	45
Tabla 6: Servicios ofrecidos de la empresa .....	46
Tabla 7: Matriz AMOFITH.....	47
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos .....	49
Tabla 9: Factores críticos de éxito .....	51
Tabla 10: Análisis del perfil competitivo .....	52
Tabla 11: Matriz de evaluación de factores externos.....	56
Tabla 12: Prospectos registrados – Pre Test .....	61
Tabla 13: Objetivos logrados – Pre Test.....	62
Tabla 14: Prospectos contactados – Pre Test.....	63
Tabla 15: Presupuesto por campaña de captación del 2018 – Pre Test.....	64
Tabla 16: Ingreso por matriculados y retorno de la inversión del 2018 – Pre Test.....	64
Tabla 17: Prospectos visitados – Pre Test .....	65
Tabla 18: Prospectos matriculados – Pre Test .....	66
Tabla 19: Solicitudes de acuerdo al proceso – Pre Test.....	67
Tabla 20: Tiempo de atención por solicitud – Pre Test .....	68
Tabla 21: Satisfacción de los clientes – Pre Test.....	69
Tabla 22: Quejas registradas – Pre Test .....	70
Tabla 23: Resumen del procesamiento de datos .....	71
Tabla 24: Estadística de fiabilidad del cuestionario .....	71
Tabla 25: Matriz DAFO .....	74
Tabla 26: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción .....	76
Tabla 27: Inventario de procesos.....	78
Tabla 28: Priorización de todos los procesos identificados .....	79
Tabla 29: Priorización de procesos según la calificación obtenida.....	81
Tabla 30: Prospectos registrados – Post Test.....	89
Tabla 31: Objetivos logrados – Post Test .....	90
Tabla 32: Prospectos contactados – Post Test .....	91
Tabla 33: Presupuesto de la campaña de captación del 2019 – Post Test .....	92
Tabla 34: Ingreso por matriculados y retorno de la inversión del 2019 – Post Test .....	92
Tabla 35: Prospectos visitados – Post Test.....	93
Tabla 36: Prospectos matriculados – Post Test .....	94
Tabla 37: Solicitudes de acuerdo al proceso – Post Test .....	95
Tabla 38: Tiempo de atención por solicitud – Post Test.....	96
Tabla 39: Satisfacción de los clientes – Post Test .....	97
Tabla 40: Quejas Registradas – Post Test.....	98
Tabla 41: Resultados de la pregunta 1 – Dimensión planeación .....	99
Tabla 42: Resultados de la pregunta 2 – Dimensión planeación .....	100
Tabla 43: Resultados de la pregunta 3 – Dimensión planeación .....	101
Tabla 44: Resultados de la pregunta 4 – Dimensión planeación .....	102
Tabla 45: Resultados de la pregunta 5 – Dimensión organización .....	103
Tabla 46: Resultados de la pregunta 6 – Dimensión organización .....	104
Tabla 47: Resultados de la pregunta 7 – Dimensión dirección .....	105
Tabla 48: Resultados de la pregunta 8 – Dimensión control .....	106
Tabla 49: Comparación de la Variable Modelo Estratégico entre el Pre vs Post.....	107
Tabla 50: Comparación de la Variable Gestión por procesos entre el Pre vs Post.....	107
Tabla 51: Estadísticos de prueba .....	108
Tabla 52: Prueba de muestras independientes .....	109

Tabla 53: Validación de la dimensión de prospectos matriculados .....	110
Tabla 54: Presupuesto para la evaluación económica.....	118
Tabla 55: Análisis de la propuesta de la implementación del modelo estratégico.....	119
Tabla 56: Ahorros proyectados.....	119
Tabla 57: Construcción del Flujo de efectivo.....	119
Tabla 58: Flujo de caja para el horizonte de evaluación de 5 años.....	120
Tabla 59: Indicadores económicos .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases a desarrollar en la investigación .....	43
Figura 2: Organigrama de la empresa.....	44
Figura 3: Mapa de Procesos.....	46
Figura 4: Leyenda para la matriz EFI.....	50
Figura 5: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	54
Figura 6: Análisis externo (PESTEL).....	55
Figura 7: Leyenda para la matriz EFE.....	57
Figura 8: Ubicación estratégica a través de la matriz IE.....	58
Figura 9: Diagrama de Ishikawa – en base a la carencia de una adecuada gestión estratégica.....	60
Figura 10: Prospectos registrados – Pre Test.....	61
Figura 11: Objetivos logrados – Pre Test.....	62
Figura 12: Prospectos contactados – Pre Test .....	63
Figura 13: Retorno de la inversión respecto a la campaña de captación del 2018 – Pre Test.....	64
Figura 14: Prospectos visitados – Pre Test.....	65
Figura 15: Prospectos matriculados – Pre Test.....	66
Figura 16: Solicitudes de acuerdo al proceso – Pre Test .....	67
Figura 17: Tiempo de atención por solicitud – Pre Test.....	68
Figura 18: Satisfacción de los clientes – Pre Test.....	69
Figura 19: Quejas registradas – Pre Test .....	70
Figura 20: Diseño del modelo estratégico a implementar. – Elaboración propia .....	72
Figura 21: Análisis del estudio situacional de la empresa (FODA) .....	73
Figura 22: Posición estratégica mediante el cuadrante de evaluación .....	77
Figura 23: Diagrama del Proceso de Alta Dirección .....	82
Figura 24: Sub proceso – de realizar informe.....	83
Figura 25: Diagrama del Proceso de Asesoría Psicológica.....	84
Figura 26: Diagrama del Proceso de Marketing .....	85
Figura 27: Caracterización del proceso de alta dirección .....	86
Figura 28: Caracterización del proceso de asesoría psicológica.....	87
Figura 29: Caracterización del proceso de Marketing y ventas .....	88
Figura 30: Prospectos registrados – Post Test .....	89
Figura 31: Objetivos logrados – Post Test.....	90
Figura 32: Prospectos contactados – Post Test.....	91
Figura 33: Retorno de la inversión respecto a la campaña de captación del 2019.....	92
Figura 34: Prospectos visitados – Post Test .....	93
Figura 35: Prospectos matriculados – Post Test.....	94
Figura 36: Solicitudes de acuerdo al proceso – Post Test.....	95
Figura 37: Tiempo de atención por solicitud – Post Test .....	96
Figura 38: Satisfacción de los clientes – Post Test.....	97
Figura 39: Quejas Registradas – Post Test .....	98
Figura 40: Resultados de la pregunta 1 – Dimensión planeación .....	99
Figura 41: Resultados de la pregunta 2 – Dimensión planeación .....	100
Figura 42: Resultados de la pregunta 3 – Dimensión planeación .....	101
Figura 43: Resultados de la pregunta 4 – Dimensión planeación .....	102
Figura 44: Resultados de la pregunta 5 – Dimensión organización.....	103
Figura 45: Resultados de la pregunta 6 – Dimensión organización.....	104
Figura 46: Resultados de la pregunta 7 – Dimensión dirección .....	105
Figura 47: Resultados de la pregunta 8 – Dimensión control.....	106
Figura 48: procesamiento de datos de la variable Gestión por procesos .....	111
Figura 49: Evaluación de indicadores económicos.....	120

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión de procesos de una empresa de servicios educativos en el año 2019.

El diseño de la investigación fue de prueba post prueba, la población y muestra estuvo conformada por el proceso de dirección: estratégica, psicológica, marketing y 7 colaboradores de la empresa.

Se utilizaron técnicas de entrevista y encuesta con instrumentos validados a juicio de expertos y la confiabilidad alfa de Conbranch. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la U de Manwhitney y la T-Student. Se obtuvo una variación en los objetivos logrados de 35.58%, prospectos contactados 31.88%, prospectos matriculados 9.52%, la utilización del tiempo -10.78% y la satisfacción del cliente 82.14%

La gestión de la organización antes y después del modelo estratégico son estadísticamente significativos en: prospectos contactados ( $p=0.005 < 0.05$ ), prospectos matriculados ( $p=0.022 < 0.05$ ). Los indicadores de solicitudes atendidas y la satisfacción de los clientes ( $p=0.026 < 0.05$ ). En cuanto a la gestión de procesos de obtuvo una diferencia significativa en la dimensión eficiencia y efectividad ( $p=0.026 < 0.05$ ).

Se obtuvo un VAN de S/. 13,008.79, TIR de 53.47% y el B/C de 1.38.

**Palabras clave:** Modelo estratégico, planificación, servicios educativos, control, gestión de procesos, prospectos matriculados.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La Gestión de Procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (ISOTools, 2019). Para Renato de Laurentiis, director ejecutivo y cofundador del Club-BPM, “durante el 2010, las empresas españolas, con más o menos inversión, han avanzado en la automatización y gestión de procesos: un síntoma muy positivo para aumentar el nivel de productividad y competitividad”. (De Laurentiis, 2011).

Del mismo modo, la revista La Voz del Interior, para asegurar la sustentabilidad y, a partir de ahí, generar el desarrollo de las organizaciones, en contextos tan cambiantes y cada vez más complejos, el primer paso es el de cambiar la forma de gestionar, pasando de un modelo funcional a uno de gestión de procesos. Generalmente, las organizaciones son gestionadas en base a su estructura funcional, es decir, la base del modelo es su organigrama. La forma de comenzar a entender dónde se encuentran las ineficiencias que generan los costos de calidad en los que incurre de manera constante, y que impactan de manera directa en nuestros resultados, es no

focalizarnos en “las personas que hacen las cosas”, sino, “en cómo se hacen”. (La Voz del Interior, 2011).

Los sistemas de gestión tradicionales generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfozan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva. Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica. (Mallar, 2010).

En relación al modelo estratégico, es importante resaltar que será el punto de partida, que permitirá a la organización buscar las herramientas necesarias para su mejor gestión empresarial, mediante procesos que incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista, es decir debe estar enfocado en los procesos Core, los cuales van de la mano con la planificación estratégica que según Sánchez, Medina y Moreno (2016) es el proceso de desarrollo que permite la implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos con el fin de diseñar un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente en las organizaciones educativas, permitiendo la generación del impacto de la planeación

estratégica instrumentada para los cursos académicos, es decir que gracias a una adecuada planeación organizativa el impacto satisfactorio de la planeación estratégica no estará exenta de precisiones, pero se alcanzará un alto nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos, debido al elevado desempeño y la optimización del capital humano, así como satisfacción plena por sus resultados. Esto se lleva a cabo a través del método inducción – deducción, que concederá una aproximación al proceso de dirección docente con el propósito de identificar debilidades y amenazas alrededor de la planeación estratégica en los momentos menos esperados.

En las organizaciones actuales en Perú, el 85% de las causas por las que no se satisfacen las expectativas de los clientes y no se consiguen los resultados empresariales están relacionadas con deficiencias en los procesos y sistemas. Por tanto, el papel de los directivos en las empresas debe ser lograr que se produzcan cambios en los procesos para una adecuada gestión de los mismos y siempre orientados a la consecución de la eficiencia operativa, reducción de costes y maximización del beneficio empresarial. (García, 2010).

Actualmente, la Gestión de procesos en el Gobierno Regional de La Libertad; está siendo impulsado a través de diferentes proyectos con el fin de conocer sobre la gestión de procesos que ayude a implementar cambios importantes en la organización regional en cuanto a la metodología del enfoque de procesos, como parte de los esfuerzos de la Secretaría de Gestión Pública por promover la innovación y la mejora continua como enfoque de gestión en la cultura organizacional de los órganos, órganos desconcentrados y proyectos especiales de los Gobiernos regionales y locales. Gestión Pública (2015).

En el mercado Trujillano existe mucha deficiencia en las organizaciones, y un gran porcentaje indica que está vinculado con problemas en los procesos y enfoques de gestión (planes y/o modelos estratégicos) donde radica la mala organización de ellos. En el ámbito local, la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. es un centro de estimulación dirigido a niños desde temprana edad; fue creada recientemente, con unos 4 años desde su apertura. Hasta la actualidad, se ha desempeñado muy bien en lo que concierne a tener una demanda favorable, pero así también se ha observado problemas en el área administrativa, específicamente sufre de deficiencias en la gestión organizacional (planeación, organización, dirección y control) ya que M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. no logra tener un adecuado control en los objetivos trazados, campañas de captación, entre otros. Por lo tanto, de continuar con las deficiencias encontradas la empresa se verá perjudicada en cuanto a la deserción de sus prospectos (infantes matriculados), como consecuencia del mal manejo organizativo.

En base a lo expuesto, es que surge la incorporación del modelo estratégico como herramienta de gestión empresarial, la cual permitirá evaluar el impacto que tendrán la gestión de los procesos administrativos, específicamente la parte organizacional de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C., logrando así optimizar y mejorar los procesos referidos a la satisfacción de los prospectos.

### **Justificación**

Los procesos administrativos en una organización son primordiales, estos ayudan a generar y controlar datos que sirven de apoyo para el crecimiento continuo de la empresa. Con un modelo de plan estratégico se podrán mejorar estos procesos;

logrando que la organización se encamine y cumpla con sus objetivos trazados. Según el valor teórico de la investigación, ésta ayudará a que las organizaciones que carezcan de conocimientos adquieran información y así generar soluciones para resolver problemas de relevancia social. El interés científico de esta investigación se basa en la importancia de diagnosticar los problemas que tenga la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. (Sector Educativo), en torno a un área administrativa, para así poder aplicar los amplios conocimientos, criterios y uso de técnicas propios de la carrera de Ingeniería Empresarial, donde se utilizará un modelo de plan estratégico para dar solución y mejor desempeño a los procesos de la empresa. Asimismo, para contribuir con la ejecución y valoración del proyecto, se adoptarán metodologías basadas en análisis generales de planificación de un antes y un después que implican indicadores que generan resultados; esperamos lograr las mediciones y el control para poder cumplir con el análisis situacional previo.

### **Antecedentes**

En el artículo titulado Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la Cooperativa de Taxis Esmeralda, de Vergara y Jarro (2014), publicada por la Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador, se analiza de qué manera la implementación de un plan estratégico contribuye a la optimización de la gestión de procesos de la empresa de taxis. El estudio se realizó en la ciudad de Cuenca, Ecuador, sobre la Cooperativa de Taxis Esmeralda. Los instrumentos utilizados han sido encuestas, entrevistas y bibliografías; con los clientes se trabajó de manera telefónica con el fin de obtener la percepción de los mismos sobre la organización. El resultado obtenido demostró que con el apoyo de un plan estratégico la empresa de taxis logró

cumplir con sus objetivos planteados, logrando eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, así también se optó por considerar la implantación de la estrategia y ser paciente y persistente en ella para marcar una clara diferencia ante otras empresas. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la utilización de un plan estratégico para mejorar la gestión de procesos en una organización, de manera en que las herramientas utilizadas en este artículo como (el DAFO, cadena de valor, Mapa de procesos) servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

De igual manera, en el artículo titulado *On studying the strategic planning process in large companies: Theoretical perspectives and evidence*, por Nauheimer (2007), publicado por la Universidad de St. Gallen, en Berlín, Alemania, se analiza como el modelo de un plan estratégico contribuye a la gestión de un mecanismo de coordinación y control en empresas multinacionales. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Berlín, Alemania, en empresas multinacionales. Los instrumentos utilizados han sido las entrevistas realizadas, luego el análisis de visión, estructura organizativa, entre otros. El resultado obtenido mostró que el modelo estratégico asume de manera efectiva que los roles organizativos internos del comunicador entre las divisiones y el liderazgo corporativo son simultáneamente un mecanismo de coordinación y control. Por lo tanto, deduce recomendaciones para empresas multinacionales que enfrentan tensiones de planificación estratégica entre el centro corporativo y sus divisiones. El fondo ayuda a reforzar la relevancia del uso del modelo estratégico, de tal manera que las herramientas utilizadas en este artículo como estructura organizativa, visión y entre otros más servirá de guía y apoyo en esta tesis.

Así mismo, en el artículo titulado Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión De La Empresa Celestial Touch, de Martínez y Silva (2016), publicado por la Universidad Señor de Sipan en Pimentel, Chiclayo, se analiza la manera de como un plan estratégico permitirá mejorar la gestión del Spa y que así la empresa logre desarrollarse de una mejor manera a futuro. El estudio se realizó en el distrito de José Leonardo Ortiz (Chiclayo) sobre una población objeto de estudio de 4 trabajadores del Spa y la toma del objeto de estudio de 15 clientes a la semana. Los instrumentos utilizados fueron encuestas, entrevistas y cuestionarios realizados para poder determinar si es adecuada la gestión del Spa. El resultado obtenido demostró que la mala gestión del Spa puede mejorarse con el apoyo del plan estratégico, la utilización del balance score card contribuyó a que el gerente pueda observar claramente las debilidades de su organización, así también el plan estratégico mejorará y contribuirá a que la empresa pueda tomar decisiones acertadas, y a su vez que compitan en el mercado tratando de ir posicionándose más y más. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la utilización de un plan estratégico que permitirá tomar una buena decisión en la empresa con miras al futuro, mediante las estrategias que se plantean, la misión, visión, entorno, alianzas estratégicas; que servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

Por otro lado, en el artículo titulado Plan Estratégico para el Restaurante “Luna Bruja” En La Paz, B.C.S., de Guadalupe (2014), publicado por el Instituto Tecnológico La Paz, La paz, México, se analiza de qué manera la utilización de un plan estratégico permite encaminar la realización de los objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo para el restaurante “Luna Bruja”. El estudio se realizó en la provincia de La Paz, sobre el restaurante “Luna Bruja”. Los instrumentos utilizados para realizar

un análisis de la organización, ha sido un cuestionario elaborado con respuestas cerradas, hacia los trabajadores; también se realizó entrevistas con los propietarios, con el fin de conocer algunos aspectos generales de la organización que permitieron identificar el propósito de la empresa y contar con alguna información relevante sobre los recursos existentes, además se usaron fuentes secundarias para obtener información relacionada con algunos aspectos de entorno externo. Los resultados demostraron que implementar un plan estratégico enfoca a la organización a un modelo nuevo de negocio, haciendo que se traslade de un actuar incierto a uno que la dirige al mejor resultado. Con el apoyo de una gestión estratégica traducida en indicadores facilita el alcance de las metas, el recorrido de una dirección y la aspiración de lograr un involucramiento total, todo esto integrado en distintos periodos de tiempo. Bajo todo ello, se integran las principales actividades de la empresa, vinculando la parte financiera, comercial y operativa que harán del resultado el éxito y permanencia de la organización. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia del modelo de un plan estratégico en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C., de manera en que las herramientas utilizadas en este artículo como (FODA, matriz EFI y matriz EFE) servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

Así también, en el artículo titulado Plan Estratégico Para Alesa Business S.A.C., de Ramos Luis, Sequeiros Dante y Solano Rogger (2016), publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, se analiza de qué manera la utilización de un plan estratégico logra alcanzar la situación futura de la empresa cumpliendo los objetivos de largo plazo de la empresa Alesa Business S.A.C. El estudio se realizó en la ciudad de Lima, sobre la empresa Alesa Business S.A.C. Las herramientas utilizadas para realizar un análisis de la organización, han sido el análisis de la situación actual,

visión, misión, matriz PESTE, Matriz EFE, MPC, MPR, AMOFHIT, MEFI, entre otros más. El resultado obtenido demostró que la utilización de un plan estratégico permite que la empresa se encamine hacia el futuro, estableciendo una nueva visión, misión y valores con un alcance al año 2021. Demostró también que con un plan estratégico bien establecido y el análisis que abarca en ello, generó estrategias que contribuyen al desarrollo de los productos y penetración de mercados. Así también se estableció objetivos a corto y largo plazo, lo que traerá como consecuencia una rentabilidad para la organización, beneficios para el recurso humano y un posicionamiento atractivo dentro de la industria. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia del modelo de un plan estratégico en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C., de manera en que las herramientas utilizadas en este artículo como (en el análisis de situación actual, visión, misión, matriz PESTE, Matriz EFE, MPC, MPR, AMOFHIT, MEFI) servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

Así mismo, en el artículo científico titulado Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión Administrativa De La Microempresa Good Water, de Rizo y Muñoz (2013), publicado por la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, se analiza como los problemas de la gestión administrativa afectan en la rentabilidad de la microempresa GoodWater con la ayuda de un plan estratégico y un análisis para poder mejorar sus resultados financieros. El estudio se realizó en la provincia del Cañar, sobre una población objeto de estudio de todo el personal que labora en la organización tomando como base el total de talento humano, el mismo que asciende a 7 personas y que está compuesto por el Gerente propietario, un jefe de planta, un bodeguero, un ayudante de

bodega y tres obreros. Los instrumentos utilizados fueron encuestas dirigidos a los empleados, así también con cuestionarios y además se presentó una entrevista estructurada. El resultado obtenido demostró que efectivamente la empresa Good Water presenta problemas en la gestión administrativa, en la cual aplicando el plan estratégico lograrán cambios favorables en la empresa, definiendo estrategias y logrando una mejor rentabilidad. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia del plan estratégico a utilizar, tomando como apoyo los análisis realizados, el establecimiento de estrategias, y las capacitaciones al gerente para estar a la vanguardia con las nuevas oportunidades o tendencias para mejorar la gestión administrativa en la organización, como se pretende en la presente tesis.

Ahora, en lo referido a la gestión de procesos, en el artículo titulado Propuesta de Implementación de Gestión de Procesos para Incrementar los Niveles de Productividad en una Empresa Textil, de Ponce (2016), publicada por la universidad de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú, se analiza de qué manera la implementación de gestión de procesos, facilita la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua para incrementar los niveles de productividad. El estudio se realizó en la ciudad de Lima, Perú, sobre una empresa textil. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas, que se realizó a un grupo de responsables de área, de lo cual los resultados obtenidos dieron los puntos a mejorar y un diagnóstico muy cercano al estado de la empresa en relación a la gestión de procesos. El resultado obtenido demostró que con la gestión de procesos y la ayuda de las herramientas de mejora continua redujo el 1% en cuestión al defecto lo que incrementó un margen operacional considerable. Así también, facilitaron el análisis de

la situación actual para hallar las deficiencias y gracias a ello; la implementación de la gestión de procesos facilitó la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua e incrementó los niveles de productividad. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la utilización de la Gestión de procesos y la mejora continua en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C., de manera en que las herramientas utilizadas en este artículo como (el apoyo de la matriz FODA, diagramas, etc. servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

Así también, en el artículo titulado Modelo de gestión empresarial y ordenamiento en los procesos organizativos del almacén central de la empresa Hidrofalcón, de Lugo (2011), publicado por la Universidad Nacional Abierta, Santa Ana de Coro, Venezuela, se analiza de qué manera la utilización de un modelo de gestión logra solucionar el problema organizativo de la empresa Hidrofalcón, pero enfocado a optimizar y racionalizar los costos de inversión. El estudio se realizó en la ciudad Santa Ana de Coro, sobre la empresa “Hidrofalcón”. Los instrumentos utilizados para el planteamiento de solución del problema organizativo, han sido la revisión bibliográfica, información que se extrae de antecedentes; entrevista y observación directa, se realizó entrevistas a los empleados (almacenistas, choferes, mecánicos, igualmente con la observación directa se constata la situación real del almacén). El resultado obtenido demostró que mediante un correcto manejo de la parte administrativa y operativa mediante 4 factores fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) es posible mejorar el establecimiento y mejorar la parte administración. En esta tesis podemos resaltar la relación entre la planificación

en la parte administrativa y la distribución perteneciente a la gestión operativa de almacenamiento; demostrando de esta manera que al mantener un buen desarrollo en la planificación podemos tener una correcta distribución de la misma forma pudiendo tener una correcta ubicación de los productos y su correcta ubicación; manteniendo una eficaz información y por ende un correcto inventario. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia del modelo de un plan estratégico en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C., de manera en que las herramientas utilizadas en este artículo como (Diagrama de causa-efecto, diagrama de procesos y entre otros más) servirán de orientación y apoyo en la presente tesis.

De la misma manera, en el artículo titulado Propuesta De Un Plan De Mejoras, Basado En Gestión Por Procesos, Para Incrementar La Productividad En La Empresa Distribuciones A & B, de Fernández y Ramírez (2017), publicado por la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Chiclayo, se analiza como la elaboración de un plan de mejoras basado en la gestión de procesos logra incrementar la productividad de la empresa “DISTRIBUCIONES A & B”. El estudio se realizó en la ciudad de Pimentel sobre una población objeto de estudio de toda la empresa es decir es igual a la población por cuanto esta es pequeña, y por 202 clientes encuestados. Los instrumentos utilizados han sido las guías de análisis y cuestionarios. El resultado obtenido demostró que en la empresa existían deficiencias en cuanto a la producción, la planificación de sus ventas, los pedidos atendidos, etc. y que, con la aplicación de la gestión de procesos, con el modelamiento de los mismos, el plan de mejoras planteadas en la organización se logra incrementar y mejorar la productividad y los

procesos en general. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la utilización de la gestión de procesos, como se pretende en la presente tesis.

Así también, en el artículo científico titulado *La Gestión De Procesos Y La Formalización De Las Mypes En La Municipalidad De Puente Piedra*, 2018, de Pebe (2018), publicado por la Universidad Cesar Vallejo en Lima, Perú, se analiza la relación entre la gestión de procesos con la formalización de las mypes en la Municipalidad De Puente Piedra, el estudio se realizó en la ciudad de Lima (Perú) sobre una población objeto de estudio de de 60 mypes informales, el instrumento utilizado fue un cuestionario de 30 preguntas. El resultado obtenido demostró que si existe una relación entre la gestión de procesos con la formalización de las mypes en las cuáles se redujeron los servicios ineficientes, las repetidas acciones inapropiadas, el consumo inadecuado de recursos los cuales permitieron incrementar la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la empresa. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la gestión de procesos en una organización, tomando en cuenta los beneficios y mejoras que trae consigo para la empresa, como se pretende en la presente tesis.

De la misma manera, en el artículo científico “Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.”, de Coaguila (2017), publicado por la Universidad Católica San Pablo, Arequipa, se analiza la manera de eliminar errores en la gestión de los procesos logrando cumplir con las necesidades de los clientes. El estudio se realizó en la ciudad de Arequipa a todo el personal de la organización O&C Metal S.A.C. Los instrumentos utilizados

fueron entrevistas, cuestionarios y ficha de observación. El resultado obtenido demostró que el desarrollo de la gestión de procesos contribuye eficazmente a la organización, mejorando el desempeño de los procesos eficaz y eficientemente, brindando calidad y satisfacción al cliente y posicionándose de manera competitiva. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la gestión de procesos en la empresa, considerando los puntos de mejora en cuánto a eficiencia y eficacia, como se pretende en la presente tesis.

Así también, en el artículo científico titulado Implementación de la Gestión de Procesos para la Mejora de los Servicios de Envíos, Urgentes y Programados de la Empresa Liebre Servicios Generales S.A.C., Santa Anita, de Gonzales (2016), publicado por la Universidad Cesar Vallejo en Lima, Perú, se analiza la mejora de los servicios ofrecidos que son urgentes y programados, mejorando el proceso operativo y lograr la satisfacción del cliente. El estudio se realizó en la provincia de Santa Anita (Lima) sobre los servicios de envíos urgentes y programados en un tiempo de 9 semanas. Los instrumentos utilizados fueron diagramas, mapeo de procesos, registro y nota de datos. El resultado obtenido demostró que la utilización de la gestión de procesos en la empresa Liebre Servicios Generales S.A.C. mejora de manera positiva en cuánto a los servicios que brinda, tanto en eficiencia como calidad de la misma. El antecedente contribuye así a reforzar la pertinencia de la gestión de procesos en las organizaciones, mostrando que con la aplicación de ellos se puede obtener buenos resultados en cuánto a la atención del cliente, siendo más eficiente en sus procesos y así brindar calidad de servicio diferenciándose de sus competidores, como se pretende en la presente tesis.

## **Bases teóricas**

### **A. Modelo estratégico**

#### **Definición**

Según Abascal (2004), un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que, si el entorno en el que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

Autor Sainz:

Según Sainz (2012), el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos 3 años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

#### **Importancia**

De acuerdo con Pimentel (2016), la planeación estratégica está compuesta de tácticas que se deben ejecutar para determinar el éxito. Al establecer nuevas

y mejores formas de alcanzar las metas de tu compañía, lograrás mantenerla a flote y en constante crecimiento. Ya sea que estés iniciando tu negocio o pensando en expandirlo, tu estrategia deberá ser de la siguiente forma:

- Fácil de comunicar.
- Contar con procesos eficientes.
- Conveniente y realista para poder ser llevada a cabo.
- Incluir herramientas para medir su progreso.

### **Ventajas**

De acuerdo con Sánchez (2005), detalla diez ventajas del planeamiento estratégico:

- 1.- Justifica o hace más inteligibles las decisiones adoptadas en una temporada, y permite comunicar interna y externamente el proyecto oficial del club de la forma más eficaz posible.
- 2.- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas (mediante el correspondiente despliegue de objetivos), convirtiéndose el plan en una vía muy eficaz de comunicación al personal del club y un soporte para su movilización.
- 3.- Propicia un proceso de renovación permanente en el club.
- 4.- Realza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que el club cuente con un “foro” en el que se adopten sus decisiones más estratégicas/trascendentes.
- 5.- Permite una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- 6.- Permite la participación del personal en las decisiones empresariales (propiciando un proyecto común y compartido).
- 7.- Contribuye a que el club no esté condicionado por las presiones de colectivos de todo tipo.

- 8.- Ajusta los recursos disponibles en el club a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
- 9.- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
- 10.- Permite detectar oportunidades de colaboración con agentes del entorno que contribuirán a una mejor marcha del club.

### **Procedimiento para la evaluación de los factores internos y externos**

#### **Procedimiento para evaluar el MEFI**

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste en la evaluación de diferentes etapas, para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental que se realice una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades,

determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables. (D' Alessio F., 2012)

### **Procedimiento para evaluar el MEFE**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta puesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. Sin embargo, el objetivo de la auditoría no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir sobre la organización, el principal objetivo es identificar las más importantes variables, para ello se utiliza la Matriz EFE. (D' Alessio F., 2012)

### **Teoría referida a la planeación**

De acuerdo con Luna (2015), la planeación determina que quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va iniciar operaciones y cómo lo va a lograr.

La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encausen correctamente las otras fases del proceso administrativo.

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas.

Luna (2015) detalla a continuación los elementos de la planeación:

- 1.- Investigación: Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera surgir.
- 2.- Los objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. La planeación se refiere a los objetivos y éstos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.
- 3.- Los pronósticos: Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- 4.- Las estrategias: Son la determinación o propósito principales a mediano y largo plazo de una empresa.

- 5.- Las políticas: Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- 6.- Los procedimientos: Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin.
- 7.- Los programas: Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
- 8.- Los presupuestos: Son los planes escritos valorizados; es decir, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

### **Teoría referida a la organización**

Según Luna (2015), La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación.

La organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos.

La organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.

- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

Luna (2015), nos detalla las partes que integran la organización de una empresa:

División de trabajo: es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal.

Departamentalización: es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. Pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.

Jerarquización: es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia.

Coordinación: se refiere a que las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de las funciones y obligaciones deben sincronizarse.

### **Teoría referida a la dirección**

De acuerdo con Luna (2015), la dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social.

La dirección es importante porque:

- Gracias a ésta se logra motivar a los recursos humanos de la empresa y al propio ejecutivo.
- Se logra el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.

- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.
- Se toman decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.
- Es una de las bases para que se aplique el control.

### **Teoría referida al control**

Según Blandez (2014), Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Se puede relacionar el control con las siguientes ideas:

- Verificación: observar si se está cumpliendo con lo planeado.
- Ejercer autoridad: las acciones se deben de medir para poderlas controlar. Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.
- Limitar: se fijan estándares a lograr y nos debemos de ajustar a éstos.

El proceso de control según Blandez (2015) se da de la siguiente manera:

- 1.- Se establecen objetivos.
- 2.- Se plantean programas, recursos y trabajo a realizar.
- 3.- Se realiza una comparación de lo real con lo planeado.
- 4.- Se retroalimenta.
- 5.- Se redefinen los planes de acción.

## **B. Gestión de procesos**

### **Definición**

Autor Ontaneda:

Según Ontaneda (2014), la gestión de procesos es un modelo que busca identificar y gestionar los procesos que una organización realiza para entregar a sus clientes los productos (bienes o servicios) que han solicitado.

Autor Alva:

De acuerdo con Alva (2016), la Gestión de Procesos de Negocio o BPM (por sus siglas en inglés) es una metodología y un enfoque disciplinado de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua, a fin de lograr resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

### **Importancia**

Según Teruel (2016), la gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

### **Características**

Según Teruel (2016), detalla que, el modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua,

optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, la visión y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general.

Para lograr un flujo eficaz y constante de mejora continua es necesario seleccionar adecuadamente los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas. Sin olvidar hacer un correcto análisis y uso de la información de la empresa (datos, estadísticas, comparativas, etc.) con el objeto de tomar de las mejores decisiones.

Según Pérez (2012), la gestión por procesos hace compatible las necesidades organizativas con la satisfacción de los clientes.

### **Teoría referida a la eficiencia de procesos**

De acuerdo con Pérez (2012), por eficiencia vamos a entender la producción ó output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.

Así decimos que:

- Un operario es más eficiente que otro si en las 8 horas de trabajo produce 27 piezas en lugar de las 26 de su compañero.
- Si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas.
- Un empleado es eficiente cuando tramita de manera intachable de acuerdo con la normativa interna todos los pedidos diarios de los clientes.

Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria).

A igualdad de recursos, la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc. Con los mismos materiales y maquinaria, un albañil hace más producción aceptable que otro por las razones indicadas.

### **Teoría referida a la eficacia de los procesos**

Según Pérez (2012), por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos QSP de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes.

Para situarnos en uno de los extremos, el operario y el empleado de los ejemplos anteriores, siendo muy eficientes pueden ser terriblemente ineficaces en el supuesto que:

- Una parte de las piezas fabricadas por el operario no fueran adecuadas para su uso posterior, presentarían algún tipo de incidencia o no se pudieran utilizar por no estar adecuadamente identificadas. El objetivo de la empresa es entregar una determinada cantidad de productos adecuados para su uso.

Entonces un proceso es eficaz cuando todas las actividades de que consta incorporan valor añadido percibido por el cliente. Puede haber, y de hecho lo habrá especialmente en las áreas de gestión, procesos muy eficientes al tiempo que en gran parte ineficaces; todo depende de la óptica con la que lo enjuiciemos: con

la de los directivos de la empresa y sus sistemas de medición o con la del cliente y su necesidad de recibir al máximo de valor por su dinero.

La eficacia, muy por encima de la eficiencia, está pues directamente relacionada con la competitividad. Normalmente para ser eficaz hay que ser previamente eficiente; lo contrario puede no ser cierto.

### **Teoría referida a la efectividad de los procesos**

Según Álvarez (2006), la efectividad constituye el cumplimiento de las actividades planificadas y la consecución de objetivos fijados. Por tanto, la “mejora de calidad” es la parte de la gestión enfocada a incrementar la efectividad y la eficiencia.

De acuerdo con Pérez (2012), para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los procesos claves, así como a las actividades y negocios de servicios, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad.

### **Marco legal**

En el marco de la Ley General de Educación, Ley N° 28044, se establece que el Ministerio de Educación tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. El Art. 4° de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación señala que “El Ministerio de Educación formula las políticas nacionales en materia de educación, cultura, deporte y recreación, en armonía con los planes de desarrollo y la política general del Estado; supervisa y evalúa su cumplimiento y formula los planes y programas en materias de su competencia”.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera un modelo estratégico influye en la gestión de procesos en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión de procesos en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.
- Diseñar el modelo estratégico a implementar en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.
- Implementar el modelo estratégico con el fin de mejorar la gestión de procesos estratégicos de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.
- Evaluar económicamente la implementación del modelo estratégico.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El modelo estratégico influye de significativamente en la gestión de procesos de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019.

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente – Modelo Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formulas	Instrumento	U.
<b>Independiente</b>						<b>medida</b>
<b>Modelo Estratégico</b>	El modelo estratégico es la herramienta básica que necesita toda organización que quiera permanecer en el mercado y se enfoca en los 4 procesos administrativos, partiendo de la planeación, organización, dirección y control (Vega, 2018)	Planeación	% Prospectos registrados	$P. R = \frac{N^{\circ} \text{ prospectos registrados}}{N^{\circ} \text{ total de prospectos visitados}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	%
			% Objetivos logrados	$O. L = \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos trazados}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	
			% Prospectos contactados	$P. C = \frac{N^{\circ} \text{ de prospectos contactados}}{\text{Total de prospectos registrados}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	%
		Organización	Campañas de captación	$C. C = \frac{\text{Inversión en campaña de captación}}{\text{Número de prospectos matriculados}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	
		Dirección	% Prospectos visitados	$\frac{N^{\circ} \text{ de visitas programadas a prospectos}}{\text{Total de visitas programadas}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	%
		Control	% Prospectos matriculados	$\frac{N^{\circ} \text{ de prospectos matriculados}}{N^{\circ} \text{ total de prospectos registrados}} \times 100$	Análisis documental / Guía de observación	%



Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente – Gestión de procesos

Fuente: Elaboración propia

Variable Dependiente	Definición conceptual	Dimensiones	Sub - Dimensiones	Indicadores	Formulas	Instrumento	U. medida	
Gestión de procesos	La gestión de procesos es la secuencia en la cual se planifica, estructura y evalúa los procesos de forma radical, y que el punto de partida para alcanzar la visión empresarial parte del proceso estratégico para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización (Campos, 2017)	Procesos estratégicos	Eficiencia	% Solicitudes atendidas en fecha programada	$RP \frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes atendidas de acuerdo al proceso}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes registrados}} \times 100$	Ficha resumen	%	
			Eficacia	% Utilización	Tiempo	$TR \frac{\text{T tiempo empleado en los requerimientos}}{\text{T tiempo estandar establecido para realizar el proceso}} \times 100$	Ficha resumen	%
			Efectividad	% Satisfacción de los clientes		$SC \frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes atendidas sin reclamos}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes registradas}} \times 100$	Ficha resumen	%
				% Quejas		$SC \frac{N^{\circ} \text{ quejas registradas por solicitud atendida}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes registradas}} \times 100$	Ficha resumen	%



## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

#### Aplicada:

La presente investigación es de tipo aplicada, porque solucionara un problema práctico, el cual consta de la incorporación del modelo estratégico para mejorar la gestión de procesos estratégicos en la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.

#### Enfoque de investigación

El enfoque de investigación corresponde a un enfoque mixto, es decir se aplicará tanto la investigación cualitativa, debido a que se describirá todo lo relacionado a lo del modelo estratégico para el caso del análisis situacional, así como investigación cuantitativa como consecuencia de la medición de los resultados obtenidos, los cuales se van a analizar e interpretar para su mejor entendimiento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

#### Nivel de Investigación

De acuerdo al nivel es una investigación es explicativa, debido a que el propósito es determinar la causa-efecto de implementar el modelo estratégico y su repercusión en la variable gestión de procesos estratégicos a fin de encontrar una explicación parcial a lo planteado inicialmente. (Bernal, 2010)

#### Diseño de Investigación

La presente investigación utiliza un diseño pre-experimental.

*Tabla 3: Cuadro de formalización de la investigación*

GRUPO	Asignación	Pre Prueba	Tratamiento	Post Prueba	Diferencia
GE		O1	X	O2	O2-O1=D1

*Fuente: Elaboración propia*

**LEYENDA:**

GE = La empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.

O1 = La evaluación previa de la variable gestión de procesos estratégicos

X = Incorporación del estímulo (Modelo de un plan estratégico).

O2 = La evaluación posterior de la variable gestión de procesos estratégicos

## **2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)**

### **Población:**

La población está conformada por todos los procesos y 7 colaboradores de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en el año 2019.

### **Muestra:**

La muestra está conformada por los 3 procesos estratégicos:

Proceso de dirección estratégica, asesoría psicológica, marketing y 7 colaboradores de la empresa.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **Técnica de observación:**

Según Cerda (2011): La observación probablemente es uno de las técnicas más utilizadas y antiguas dentro de la investigación científica, debido a un procedimiento fácil de aplicar, directo y que exige tabulaciones sencillas. Es el medio preferido de los investigadores sociales. Pero independientemente de las preferencias y tendencias que existan entre las diferentes disciplinas, podemos afirmar que el acto de observar y de percibir se constituyen en los principales vehículos del conocimiento humano, ya que por medio de la vida tenemos acceso a todo el complejo mundo objetivo que nos rodea.

**Técnica de entrevista:**

Cerda (2011): La entrevista es una de las técnicas preferidas de los partidarios de la investigación cualitativa, pero también es un procedimiento muy usado por los psiquiatras, psicólogos, periodistas, médicos y otros profesionales, que a la postre es una de las modalidades de la interrogación, o sea el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener de información específica.

**Técnica de encuesta:**

Cerda, H. (1991): En la actualidad la encuesta es una de las modalidades más utilizadas por las empresas y los institutos de opinión que auscultan o sondean las tendencias consumistas o las opiniones políticas de la población. El carácter masivo de esta técnica, además del hecho de constituirse en la fórmula por antonomasia del muestreo, ha producido discusiones en torno a la confiabilidad de sus datos e información cuantitativa en relación con un problema eminentemente cualitativo como lo es la opinión pública.

**Instrumentos de recolección de datos:**

**Ficha documental:**

Corral, A. (2015): Cómo su propio nombre indica, cuando hablamos de análisis documental nos estamos refiriendo al estudio de un documento, independientemente de su soporte (audiovisual, electrónico, papel, etc.). Permite realizar búsquedas retrospectivas y recuperar el documento que necesitamos cuando se necesita, para la presente investigación será pertinente su uso para documentar las evaluaciones previas en la variable de la gestión de procesos estratégicos.

**Cuestionario:** Este instrumento servirá para evaluar las respuestas de los trabajadores de la empresa según las preguntas planteadas respecto a la variable de modelo estratégico, con el fin de tener un mejor concepto sobre cómo se está llevando a cabo la gestión empresarial.

**Guía de entrevista:** Este instrumento servirá como un primer acercamiento para ver la actualidad respecto a ambas variables de estudio, de tal forma que permitan desarrollar un adecuado diagnóstico situacional.

### **Validez**

La validez consiste en el grado de dominio específico del contenido que se va a medir (Ortiz, 2015) Por lo tanto, para el presente trabajo la validez de los instrumentos que serán aplicados (ficha documental, cuestionario y guía de entrevista), serán validados por expertos (juicio de expertos).

### **Confiabilidad del instrumento**

Para la confiabilidad del cuestionario, será validado mediante el Alfa de Cronbach, que según (George & Mallery, 2003) permite estimar la fiabilidad del instrumento a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo y finalmente para que el instrumento sea fiable se recomienda tener un resultado por encima de 0.61 como criterio de aceptación.

*Tabla 4: Medidas del Alfa de Cronbach*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
<b>0,81 a 1,00</b>	Muy Alta
<b>0.61 a 0,80</b>	Alta
<b>0,41 a 0.60</b>	Moderada
<b>0,21 a 0.40</b>	Baja
<b>0.01 a 0.20</b>	Muy Baja

*Fuente: Ruiz (2012). Rangos de confiabilidad del alfa de Cronbach*

### **Consideraciones Éticas:**

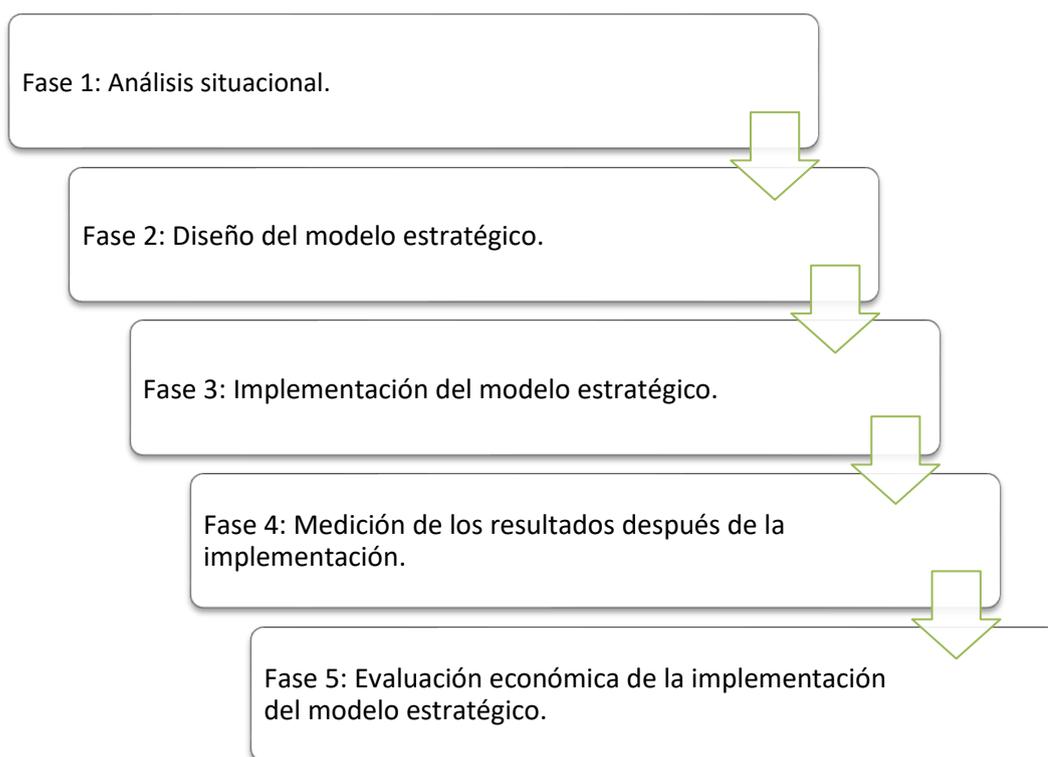
Para proceder con la ejecución del estudio se solicitará antes la autorización escrita al gerente general de la empresa, por lo que se realizará a través de una carta de presentación emitida por la Universidad Privada del Norte a fin de cumplir con los criterios de confidencialidad de la información brindada por parte de la empresa. Mientras que para la participación de las personas se utilizará el consentimiento informado, limitando el acceso de su información personal. No se debe alterar o ignorar información u opiniones brindadas por las personas encuestados y/o entrevistadas.

### **2.4. Procedimiento**

El procedimiento de la investigación obedece en primer lugar a una evaluación del diagnóstico situacional de la empresa, para ello se llevara a cabo el recojo de información pertinente acerca de los principales procesos estratégicos, luego de ello se pasara a una segunda etapa, la cual consiste en diseñar el modelo a implementar, con el fin de lograr los resultados esperados, luego en la tercera etapa se implementara el diseño del modelo estratégico, el cual contiene todas las herramientas abordadas para mejorar la gestión empresarial, mientras que la cuarta etapa está referida a la medición de los resultados encontrados, para poder determinar si hubo una influencia significativa, finalmente en la quinta etapa se realizara una evaluación económica para determinar el grado de viabilidad de la investigación a través de los recursos necesarios a invertir en dicho modelo estratégico. En relación al recojo de información se utilizará

una hoja de cálculo en Excel, en la cual se registrará todos los datos que se obtendrán de cada instrumento que utilizaremos. Se recopilará toda la información de manera ordenada y sobre todo detallada, para tener un control preciso de toda la información. Los instrumentos serán validados a juicio de expertos y se utilizará el SPSS para contrastar las pruebas de hipótesis, mediante pruebas estadísticas de U de Mann-Whitney, T studente.

En síntesis, todo el procedimiento de la investigación se resume en las siguientes fases:



*Figura 1: Fases a desarrollar en la investigación*

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### Fase 1: Análisis situacional.

#### Ficha RUC de la empresa

La consulta RUC: 20603797940 de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. muestra que fue constituida en el año 2018 y que su principal actividad económica es Principal - CIU 74996 - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP. (VER ANEXO 12)

#### Análisis Interno

#### Estructura formal de la organización

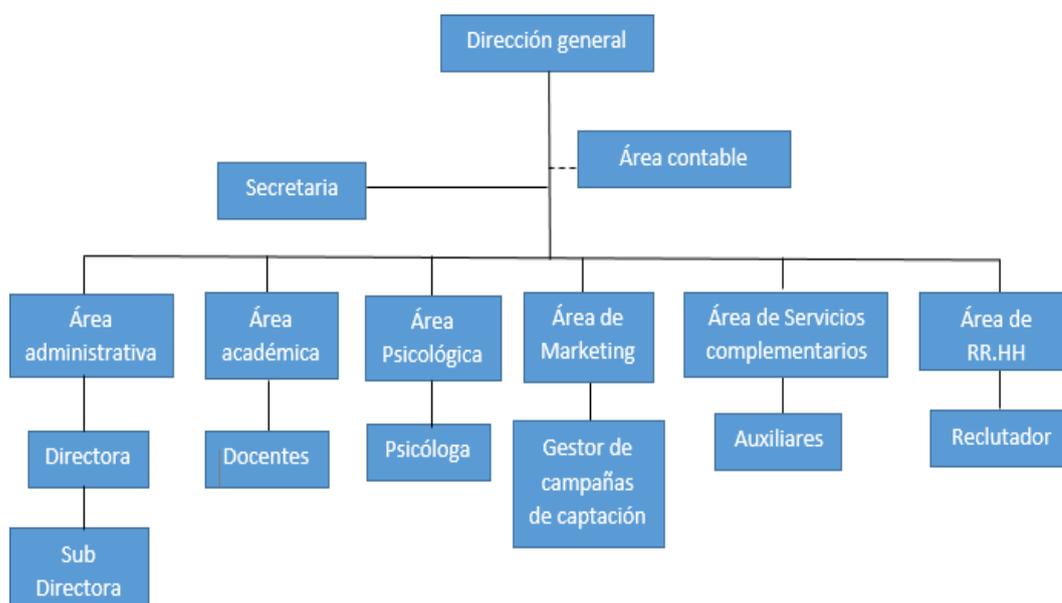


Figura 2: Organigrama de la empresa

Fuente: Empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C

### **Análisis de stakeholders:**

La tabla 5, muestra el análisis de los principales stakeholders de la empresa M & V Corporativos S.A.C.

*Tabla 5: Análisis de los stakeholders*

STAKEHOLDER	DESCRIPCIÓN
<b>GERENTE</b>	La empresa depende e inicia financieramente de él. Este interesado estará atento al estado financiero de la organización constantemente, evaluando el desarrollo y el crecimiento de la misma.
<b>DIRECTORA</b>	Brinda el apoyo al gerente en cuanto al crecimiento de la empresa y la situación económica. Es la persona que está a cargo de la organización con la cual debemos estar plenamente comunicados y tener buenas relaciones para asegurar la calidad del servicio brindado.
<b>CLIENTES</b>	La empresa le brinda un servicio de acuerdo a su necesidad. Los clientes resaltan mucho que el servicio brindado sea de calidad y que se cumpla con lo ofrecido.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Misión actual**

El Centro de Estimulación temprana y Desarrollo Integral, Creciendo, busca ofrecer a los infantes una formación integral donde se desarrolle la autonomía orientados al fortalecimiento de sus habilidades.

### **Visión actual**

El Centro de Estimulación temprana y Desarrollo Integral, Creciendo, quiere ser dentro de 5 años una institución líder que genere el mejoramiento de las habilidades de los infantes, cumpliendo exitosamente las necesidades de ellos.

### Objetivos comerciales

- Incrementar las matrículas.
- Aumentar la publicidad de la empresa.
- Fidelizar a los clientes.

### Servicios ofrecidos:

La Tabla 5 muestra los servicios que ofrece la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.

Tabla 6: Servicios ofrecidos de la empresa

Servicios ofrecido por la empresa	
BABY JIRAFFE	Estimulación temprana y desarrollo integral para niños desde los 8 meses a 1 año de edad.
JIRAFFE MEDIUM	Enseñanza educativa y cuidado para niños desde los 2 a 3 años de edad.
JIRAFFE MAYOR	Enseñanza educativa y cuidado para niños desde los 4 a 5 años de edad.

Fuente: Empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos

### Mapa de Procesos



Figura 3: Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

## Análisis AMOFHIT

Para analizar internamente a la organización de una manera más profunda, se elaboró una evaluación interna en relación a las áreas comprendidas en las iniciales AMOFHIT (Administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, informática y comunicaciones, tecnología y desarrollo e innovación). La tabla 7 muestra el análisis AMOFHIT dónde se asignará las fortalezas y debilidades de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.

Tabla 7: Matriz AMOFITH

Factor	Fortalezas	Debilidades
<b>Administración y Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización de clientes, mantiene a sus clientes de varios años.</li> <li>- Experiencia en el mercado y servicio, conoce el sector de manera positiva para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de un control adecuado en la totalidad de las áreas.</li> <li>- Carece de convenios con proveedores.</li> <li>- No cuenta con un direccionamiento estratégico correcto.</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena zona, está ubicada en una zona de acuerdo al Mercado que se desenvuelve.</li> <li>- Experiencia en el mercado y servicio, conoce bien el mercado al que se dirige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de promociones.</li> <li>- Poca publicidad por parte de la empresa.</li> <li>- No actualiza constantemente su plan de marketing lo cual no le permite establecer estrategias y así captar más clientes.</li> </ul>

---

<b>Operaciones y logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización en sus servicios.</li> <li>- Servicio de buena calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un manual de procesos.</li> <li>- Retrasos en la atención de sus procesos.</li> <li>- Carencia de una base de datos para el registro de la información importante de la empresa.</li> </ul>
<b>Finanzas y contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios justos y accesibles.</li> <li>- Responsables en cuanto al pago de impuestos y alquileres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desorden de la información financiera de la empresa.</li> <li>- Carencia de un correcto control de ingresos y salidas de la empresa.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen clima laboral.</li> <li>- Trabajo en equipo para dar un buen servicio a nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación al personal.</li> <li>- Falta de control estricto en cuanto a conducta de los docentes.</li> <li>- No cuentan con reglamentos establecidos para el personal.</li> </ul>
<b>Informática y comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con las señalizaciones correctas que permitirá a los clientes y al personal saber las zonas seguras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carece de equipos de celulares propiamente para la organización, ya que los que utilizan son de los propios empleados para el tema de atención a clientes.</li> </ul>
<b>Tecnología y Desarrollo e Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambientes cómodos y seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilizan sistemas de información que apoyen a los procesos.</li> </ul>

---

*Fuente: Elaboración propia*

## Matriz de Factores Internos

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS DE ÉXITO		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Ambientes cómodos y seguros.	0,06	4	0,24
2	Estandarización en sus servicios.	0,05	4	0,20
3	Precios justos y accesibles.	0,04	3	0,12
4	Servicio de buena calidad.	0,09	4	0,05
5	Trabajo en equipo para dar un buen servicio a nuestros clientes.	0,08	4	0,32
6	Buena zona.	0,05	3	0,15
7	Fidelización de clientes	0,06	3	0,18
8	Experiencia en el mercado y servicio.	0,05	4	0,20
9	Buen clima laboral.	0,06	4	0,24
Suma de fortalezas				1,70
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de promociones.	0,05	1	0,05
2	Poca publicidad por parte de la empresa.	0,06	2	0,12
3	Falta de control estricto en cuanto a conducta de los docentes.	0,08	2	0,16
4	Carencia de un control adecuado en la totalidad de las áreas.	0,09	2	0,18
5	Desorden y carencia de un buen control de ingresos y salidas de la empresa.	0,1	2	0,20
6	Falta de un manual de procesos.	0,03	1	0,03
7	Falta de capacitación al personal.	0,05	1	0,05
Suma de debilidades				0,79
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,49</b>

Fuente: Kotler (2013). *Fundamentos de Marketing. Adaptado del análisis de Micro entorno*

Elaboración propia

## Leyenda Matriz EFI

LEYENDA	
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad mayor
1	Debilidad menor

LEYENDA	
<b>PESO</b>	Los pesos se asignaron desde 0.03 hasta 0.1 de acuerdo al nivel de importancia del factor.
<b>CALIFICACIÓN</b>	La calificación va desde 1 a 4, donde el 1 indica que la respuesta tiene una respuesta deficiente en sus estrategias con respecto al factor; y 4 indica todo lo contrario.

*Figura 4: Leyenda para la matriz EFI*

*Fuente: Kotler (2013). Fundamentos de Marketing*

## Interpretación de los factores internos

Según los resultados obtenidos, las fortalezas internas son favorables para la empresa con un peso de 1,70 contra 0.79 de las debilidades. Muestra que la empresa posee más fortalezas, pero, el valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

Luego de haber obtenido el resultado del análisis, se puede concluir que la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C, con respecto a los factores internos que afectan, tiene un índice de respuesta menor al promedio, el cual es 2.49. Eso implica que sus debilidades no están ayudando a capitalizar sus fortalezas.

## Análisis Externo

### Análisis parte externa

Factores críticos de éxito para el contexto de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C

Tabla 9: Factores críticos de éxito

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<b>Competitividad de precios</b>	El precio es considerado un factor crítico de éxito ya que influye de manera directa en la estabilidad de la demanda y la accesibilidad de los prospectos (clientes) al servicio de enseñanza y educación para sus infantes (hijos).
<b>Ubicación geográfica</b>	La ubicación geográfica es considerada un factor crítico de éxito ya que está posicionado efectivamente en el sector al que se dirige, llegando directamente a sus clientes potenciales.
<b>Calidad de enseñanza</b>	La calidad de la enseñanza es considerado un factor crítico de éxito ya que una enseñanza correcta hacia los infantes, la organización logrará tener un valor más que permitirá la captación de nuevos clientes.
<b>Imagen destacable con los interesados</b>	La imagen destacable con los interesados se considera un factor crítico de éxito, ya que la percepción que tiene los prospectos (clientes) de una correcta enseñanza, de calidad exclusiva, seguridad y confiabilidad en la empresa; logrará la fidelización de los mismos y no la deserción de ellos.
<b>Calidad de la atención al cliente</b>	La calidad de la atención al cliente es considerado un factor crítico de éxito, puesto que los clientes al ver la buena atención brindada sentirán que son realmente importantes para la organización y el desenvolverse en un ambiente con buen trato, logrará la elección de los mismos hacia la empresa.
<b>Participación en el mercado</b>	La participación en el mercado es considerado un factor crítico de éxito, puesto que con ello lograremos evaluar y analizar cómo la empresa está desarrollándose acorde al mercado que se desenvuelve.
<b>Seguridad y confiabilidad</b>	Se considera un factor crítico de éxito, debido a que los nuevos prospectos (clientes) interesados en acceder al servicio brindado para sus infantes (hijos), buscan que se encuentren en un ambiente seguro, en donde ellos puedan dejar a sus hijos con total confianza y sin preocupación de que les pueda suceder algo malo.

Fuente: Elaboración propia

## Análisis del perfil competitivo

Tabla 10: Análisis del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	N° 1: M & V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C		N° 2: VERÓNICA GANOZA ESTIMULACIÓN TEMPRANA		N° 3: MIS PASITOS CUNA JARDÍN	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Competitividad de Precios	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Ubicación geográfica	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Calidad de enseñanza	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Imagen destacable con los interesados	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Calidad de la atención al cliente	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Seguridad y confiabilidad	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>		<b>2.65</b>		<b>2.70</b>

Fuente: Elaboración propia

### Leyenda de las empresas para la matriz del perfil competitivo:

Empresas evaluadas	
M & V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C	Empresa N° 1
VERÓNICA GANOZA ESTIMULACIÓN TEMPRANA	Empresa N° 2
MIS PASITOS CUNA JARDÍN	Empresa N° 3

*Fuente: Elaboración propia*

### Leyenda de la matriz del perfil competitivo:

CATEGORÍA	PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN
<b>PESO</b>	<b>Del 0.1 al 0.5</b>	El peso indica la relevancia e impacto del factor dentro del mercado hacia la empresa evaluada; siendo 0.1 el menor peso y 0.5 el mayor peso
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>Del 1 al 4</b>	La calificación implica la situación actual de la empresa con respecto al factor crítico. El 1 implica que la empresa, con respecto a sus competidores, está en mayor desventaja, y el factor crítico le afecta de manera negativa; el 4 implica que la empresa está en mayor ventaja y le afecta de forma positiva.
<b>VALOR</b>	<b>Peso * Calificación</b>	El valor es el resultado de la multiplicación del peso y la calificación. Depende de los valores de estos dos factores.

*Fuente: Elaboración propia*

Según el análisis realizado entre sus principales competidores de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. muestra con respecto a los factores críticos y sus competidores, que la empresa se encuentra en un nivel de posición baja frente a ellos y que requiere de algunas mejoras y estrategias para lograr un mejor posicionamiento.

### Las cinco fuerzas de Porter:

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es la herramienta fundamental que ayuda a la empresa a comprender la estructura competitiva de la industria, es decir esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia.



Figura 5: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Kotler (2013). *Fundamentos de Marketing*. Adaptado del análisis de Micro entorno

## Análisis PESTEL

Factores Sociales	Factores Económicos	Factores Políticos	Factor legal	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el Perú, actualmente los padres trabajan a diario y no cuentan con tiempo suficiente para cuidar o enseñar a sus hijos desde temprana edad, así mismo el crecimiento de la población en la zona Trujillana, origina que inscriban a sus hijos en M&amp;V Corporativos S.A.C. para que puedan obtener un servicio de enseñanza y calidad desde pequeños, esto favorece a la empresa para que logre incrementar sus matriculas e ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El PBI de La Libertad crecerá entre 2,5% a 3% al cierre del 2018. (Augusto Rodríguez). Con ello, podría obtener más sucursales, el crecimiento de matriculas incrementaría, se pagarían más impuestos en los préstamos financieros más altos que obtendría esta empresa, la SUNARP se encargaría de aumentar los impuestos arbitrarios.</li> <li>La competencia de los centros de estimulación a temprana edad aumenta la demanda y el precio del servicio pueden disminuir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el marco político del estado peruano, los derechos de los niños y la Convención de los Derechos Humanos, en el artículo 6, se exhorta a los signatarios a garantizar en la medida de lo posible la supervivencia y desarrollo del niño" (MINEDU, 2007; Consejo Nacional de Política económica y Social, 2007). Indica además, que el Estado debe "ayudar a los padres y fomentar el desarrollo de instituciones, instalaciones y servicios para la atención de los niños". Por lo cual, el beneficio para la empresa es muy buena ya que el programa de Estimulación Temprana y las rutas de aprendizaje forman parte del planteamiento y reglamentación hecha por el Ministerio de Educación, organismo encargado de llevar a cabo metas y políticas educativas nacionales (ley 28124, 2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El aumento de la Remuneración de Mínima Vital en el año 2018 para todos los peruanos, en las pequeñas, medianas y grandes empresas. Referencia: Peru21(2018) Remuneración mínima vital en el Perú 2018 recuperado de <a href="https://peru21.pe/economia/sueldo-minimo-peru-2018-asciende-rmv-ano-402319">https://peru21.pe/economia/sueldo-minimo-peru-2018-asciende-rmv-ano-402319</a></li> <li>Considerar que, si la organización realiza un mal manejo administrativo y/o corrupción, según el Poder Ejecutivo y el Decreto Legislativo N°1385, se sancionará los actos de corrupción en el ámbito privado con hasta cuatro años de pena privativa de la libertad e inhabilitación para ejercer profesión, comercio, arte o industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa M&amp;V Corporativos S.A.C utiliza la medios tecnológicos para llegar a los niños y estimularlos. Pero requiere de mayor alcance a la tecnología para que puedan optar por tomar mejores decisiones.. Se desea implementar un registro de toda la información de la empresa para mejorar todas sus áreas en relación.</li> <li>En el Perú las perspectivas sobre el avance tecnológico son muy favorables, gracias a tres factores: la mejora en el poder adquisitivo de los peruanos, la mayor oferta de créditos por parte del sistema financiero y el gran portafolio de productos que ofrecen las compañías al consumidor, con precios muy competitivos. (GRL, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio climático genera fuertes lluvias, lo que poduce desbordes de rios o huaicos en algunas zonas del Perú, las empresas tienen que cerrar al estar inundadas, más en zona norte que no están acostumbrados a estos cambios bruscos de clima y las personas por temor a que les suceda algo a sus hijos, los mantienen en casa o también optarían por conseguir una niñera que los cuide y enseñe en su propio hogar.</li> </ul>

Figura 6: Análisis externo (PESTEL)

Fuente: Kotler (2013). *Fundamentos de Marketing*. Adaptado del análisis de Macro entorno – elaboración propia.

## Matriz de Factores externos

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento constante del sector/rubro.	0,1	4	0,4
2	Aceptación por parte de los padres como una empresa de calidad en su rubro.	0,09	3	0,27
3	Fuerte crecimiento de la población.	0,07	3	0,21
4	Convenios/ lazos/ alianzas estratégicas con sus proveedores.	0,08	4	0,32
5	Ser reconocidos fuera y dentro del país por nuestra calidad de servicio.	0,07	3	0,21
6	Posibilidad de expansión dentro de la Región La Libertad	0,10	4	0,40
Suma de Oportunidades				1,81
<b>AMENAZAS</b>				
1	Posicionamiento de competidores en el mercado.	0,09	2	0,18
2	Ingreso de nuevos competidores en el mercado.	0,08	1	0,08
3	Posibles desastres naturales.	0,07	2	0,14
4	Tendencias de contratar a niñeras personales y educativas.	0,1	2	0,2
5	Aumento de exigencias en normativas de control de calidad.	0,1	2	0,2
6	Competidores con precios más bajos.	0,05	1	0,05
Suma de Amenazas				0,85
<b>TOTAL</b>		1		2,66

Fuente: Kotler (2013). *Fundamentos de Marketing. Adaptado del análisis de Macro entorno*

Elaboración propia

## Leyenda Matriz EFE

LEYENDA	
4	Oportunidad mayor
3	Oportunidad menor
2	Amenaza mayor
1	Amenaza menor

Elaboración propia.

LEYENDA	
<b>PESO</b>	Los pesos se asignaron desde 0.05 hasta 0.1 de acuerdo al nivel de importancia del factor.
<b>CALIFICACIÓN</b>	La calificación va desde 1 a 4, donde el 1 indica que la respuesta tiene una respuesta deficiente en sus estrategias con respecto al factor; y 4 indica todo lo contrario.

*Figura 7: Leyenda para la matriz EFE*

*Fuente: Kotler (2013). Fundamentos de Marketing*

## Interpretación de los factores externos

Según los resultados obtenidos las oportunidades con un peso de 1.81 y el de las amenazas es 0.85, establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

Luego de haber obtenido el resultado del análisis, se puede concluir que la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C, con respecto a los factores externos que afectan, tiene un índice de respuesta mayor al promedio, el cual es 2.66 que sus estrategias actuales están ayudando a aprovechar sus oportunidades y a disminuir el impacto de sus amenazas.

### Matriz Interna-Externa (IE)

El resultado de la matriz IE se forma sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.9
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.9	VII	VIII	IX

Figura 8: Ubicación estratégica a través de la matriz IE

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA	
	<b>CRECER Y CONSTRUIR</b> (Intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos. Integradoras: Integración directa, hacia atrás y horizontal)
	<b>CONSERVAR Y MANTENER</b> (Penetración de mercado y desarrollo de productos)
	<b>COSECHAR Y ENAJENAR</b> (Reducción, Desinversión o Liquidación)

Fuente: Kotler (2013). *Fundamentos de Marketing*

Según la matriz IE, la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. se encuentra en la casilla V, lo cual indica y recomienda que se debe plantear estrategias en base a “conservar y mantener”, es decir, aplicarlas en cuánto a penetración del mercado, desarrollo de captación de prospectos y fidelización.

### **Evaluación de las causas identificadas**

De acuerdo al análisis realizado a nivel interno se llega a la conclusión de que la empresa carece de una gestión estratégica, por lo que se plantea realizar el diagrama causa efecto, que es la herramienta utilizada para la generación de ideas, lo cual permitirá realizar un análisis más exhaustivo a fin de determinar que causas ocasionan los problemas detectados.

Asimismo, es importante describir que esta metodología inicia con la identificación de la variable a analizar, que para este caso es la carencia de la gestión estratégica y se coloca en la parte derecha, que es la columna vertebral de la empresa. Luego el siguiente paso es la identificación de las causas, que son las ramas principales, y finalmente el tercer paso se tiene que identificar a las causas secundarias, que salen de las ramas principales, de acuerdo a 6 elementos: entorno, maquinaria, administración, métodos, medición y materiales. (Según Hernández, 2017)

En la figura 9 se muestra el análisis profundo en base a esta metodología .

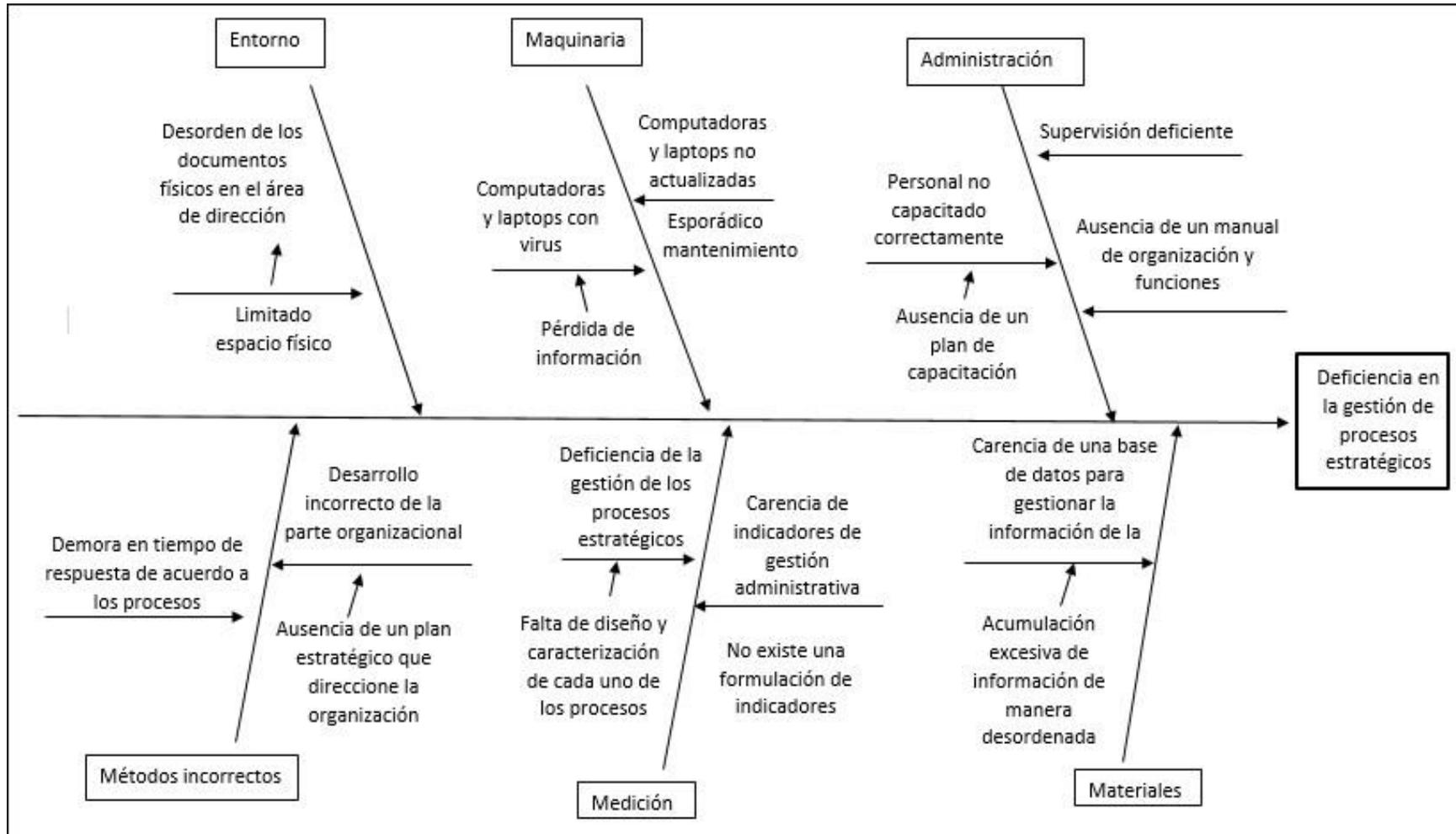


Figura 9: Diagrama de Ishikawa – en base a la carencia de una adecuada gestión estratégica

Elaboración propia.

## Resultados Pre Test – Modelo Estratégico

### Indicador – Prospectos Registrados

Tabla 12: Prospectos registrados – Pre Test

Prospectos registrados en el 2018					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos registrados para el 2018
<b>Enero</b>	1	4	8	6	18
	2	6	4	4	14
	3	6	6	2	14
	4	8	4	4	16
<b>Febrero</b>	1	4	2	6	12
	2	4	6	6	16
	3	4	4	6	14
	4	6	6	6	18
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>122.00</b>
<b>%</b>		<b>34.43%</b>	<b>32.79%</b>	<b>32.79%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

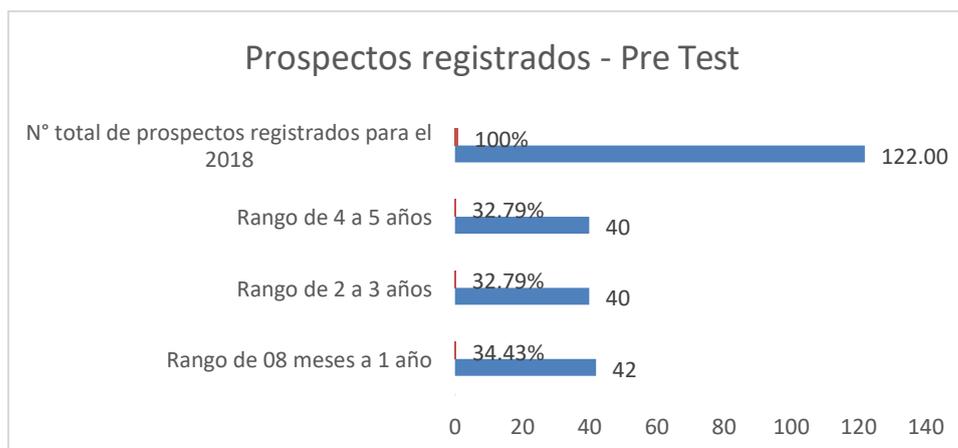


Figura 10: Prospectos registrados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 10 muestra que, respecto a los prospectos registrados en el año 2018, se han registrado 122 prospectos, de los cuales el 34.43% pertenecen al rango de infantes de 08 meses a 1 año, el 32.79% de 2 a 3 años y también 32.79% para 4 a 5 años.

### Indicador – Objetivos Logrados

Tabla 13: Objetivos logrados – Pre Test

Meses	Logrado	Objetivo	> Mayor a 65 cumple, de lo contrario no cumple
Enero 2018 - Real	62	65	-3
Febrero 2018 - Real	60	65	-5

Fuente: Elaboración propia

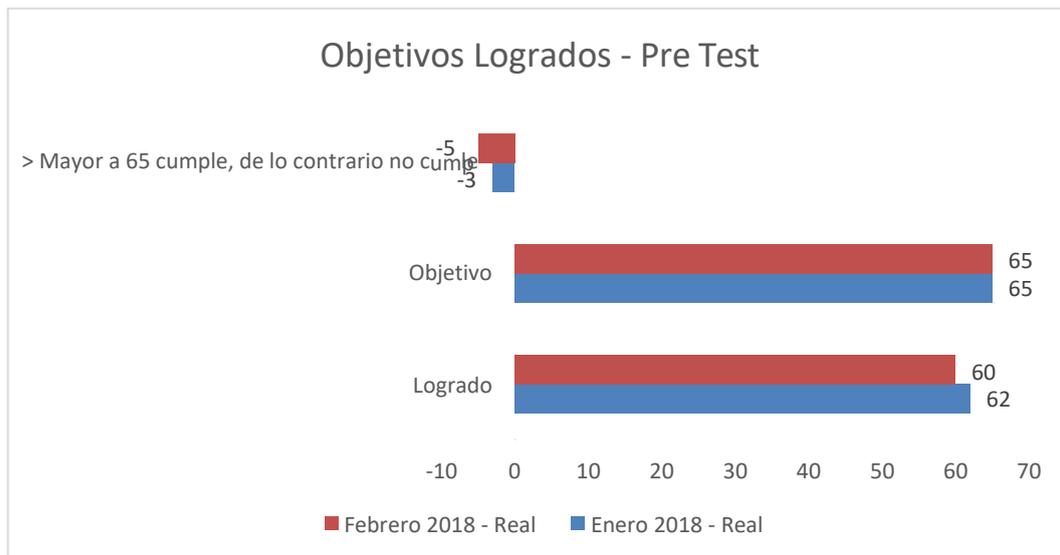


Figura 11: Objetivos logrados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra que el objetivo en el mes de enero y febrero del 2018, fue lograr registrar a 62 y 60 prospectos respectivamente, lo que trajo como consecuencia que no se cumpla el objetivo establecido, puesto que se propuso llegar a 65 registros para cada mes de evaluación.

Indicador – Prospectos contactados

Tabla 14: Prospectos contactados – Pre Test

Prospectos contactados en el 2018					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos contactados para el 2018
<b>Enero</b>	1	2	3	4	9
	2	3	3	1	7
	3	2	2	4	8
	4	3	2	3	8
<b>Febrero</b>	1	3	3	3	9
	2	3	4	3	10
	3	3	4	2	9
	4	3	3	3	9
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>69.00</b>
<b>%</b>		<b>31.88%</b>	<b>34.78%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

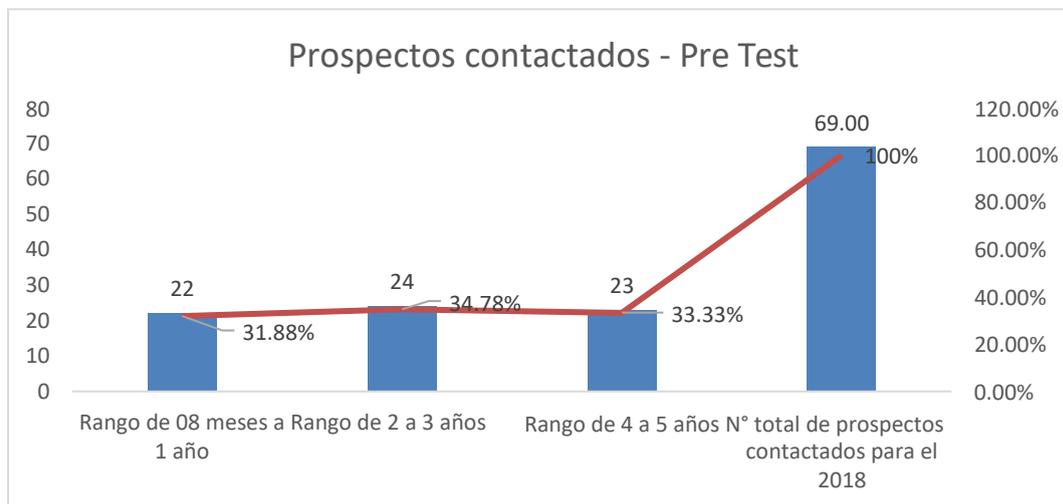


Figura 12: Prospectos contactados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 12 muestra que, respecto a los prospectos contactados en el año 2018, se han contactado a 69 prospectos, respecto a los 122 registrados, de los cuales el 31.88% pertenecen al rango de infantes de 08 meses a 1 año, el 34.78% de 2 a 3 años y también 33.33% para 4 a 5 años

Indicador – Campañas de Captación

Tabla 15: Presupuesto por campaña de captación del 2018 – Pre Test

Descripción de pago		Presupuesto anual del 2018	
Gestión de redes sociales	Pago community manager	S/	800.00
	Pago por herramientas CM	S/	240.00
Gestión de blogs	Pago CM / Blogger	S/	147.00
	Pago por herramientas de Blog	S/	147.00
Campaña publicitaria	Pago al gestor de la campaña	S/	1,200.00
	Pago por la publicidad invertida	S/	1,128.00
Gestión de promociones	Pago de herramientas onnline	S/	335.00
<b>Total</b>		<b>S/</b>	<b>3,997.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Ingreso por matriculados y retorno de la inversión del 2018 – Pre Test

<b>Ingresos por Matriculados</b>	<b>9150</b>
<b>ROI</b>	1.29
<b>Presupuesto anual del 2018</b>	3997

Fuente: Elaboración propia

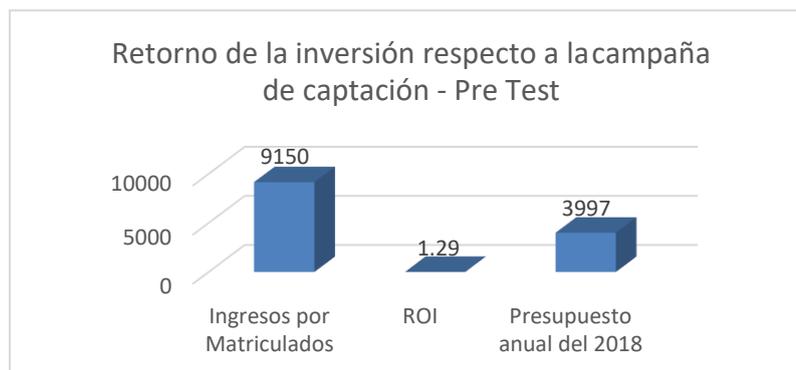


Figura 13: Retorno de la inversión respecto a la campaña de captación del 2018 – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 13 muestra que, de acuerdo al presupuesto del 2018 de S/. 3,997.00, el retorno de la inversión fue de 1.29, lo que significa que por cada sol invertido en dicha campaña de captación tiene un beneficio de 0.29 céntimos.

Indicador – Prospectos visitados

Tabla 17: Prospectos visitados – Pre Test

Prospectos visitados en el 2018						
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	Nº total de prospectos visitados para el 2018	Nº total de prospectos matriculados para el 2018
<b>Enero</b>	1	5	5	5	15	9
	2	4	4	5	13	7
	3	4	3	3	10	7
	4	4	3	3	10	8
<b>Febrero</b>	1	3	4	4	11	6
	2	4	5	3	12	8
	3	3	4	5	12	7
	4	5	3	5	13	9
<b>Total</b>		32	31	33	96.00	61.00
					100%	63.54%

Fuente: Elaboración propia

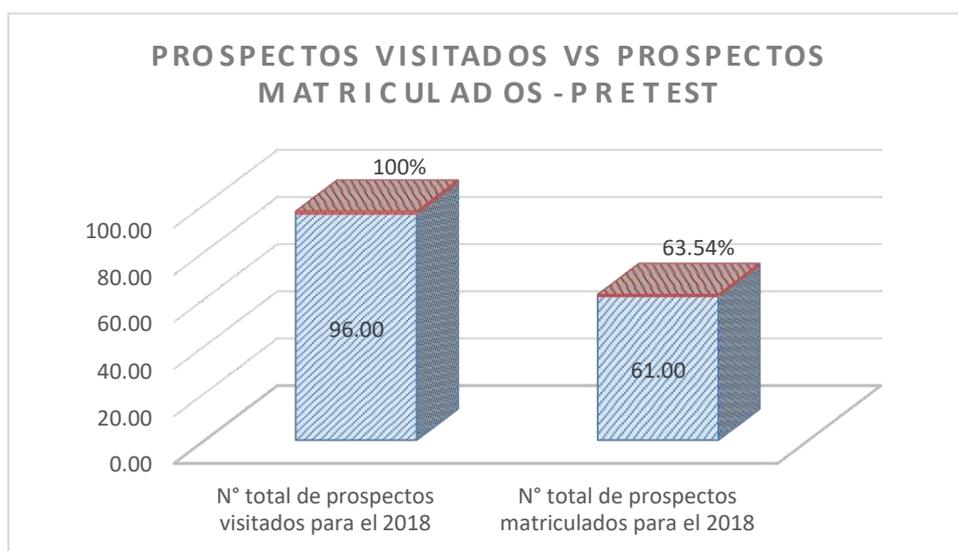


Figura 14: Prospectos visitados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra que, respecto a los prospectos visitados en el año 2018, se ha logrado visitar a 96 prospectos, respecto a los 122 registrados, de los cuales a su vez se ha logrado matricular a 61 de ellos que representa un 63.54% del total de 96 prospectos visitados.

Indicador – Prospectos matriculados

Tabla 18: Prospectos matriculados – Pre Test

Prospectos matriculados en el 2018					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos matriculados para el 2018
<b>Enero</b>	1	2	4	3	9
	2	3	2	2	7
	3	3	3	1	7
	4	4	2	2	8
<b>Febrero</b>	1	2	1	3	6
	2	2	3	3	8
	3	2	2	3	7
	4	3	3	3	9
<b>Total</b>		21	20	20	61.00
<b>%</b>		34.43%	32.79%	32.79%	100%

Fuente: Elaboración propia

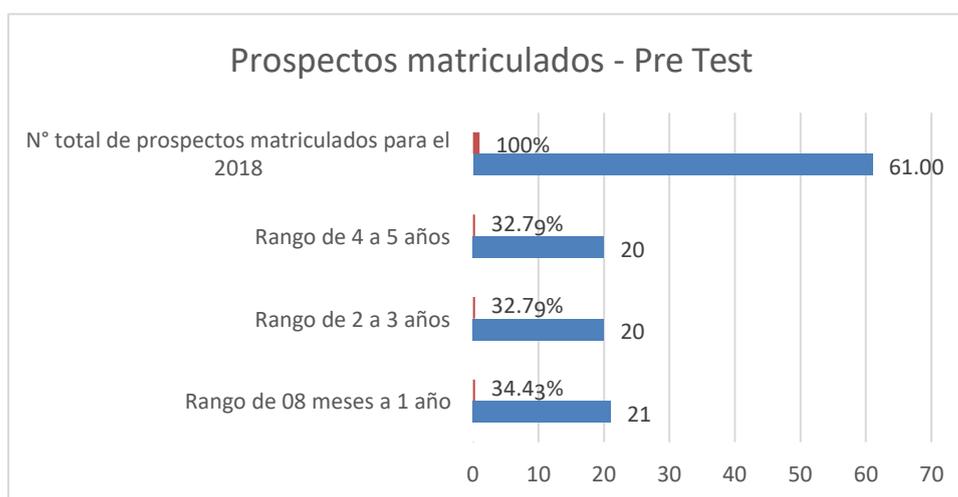


Figura 15: Prospectos matriculados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 muestra finalmente, a los prospectos que se lograron matricular en el año 2018, respecto a Enero y Febrero del mismo año, en donde de los 61 matriculados, estos indican que el 34.43% corresponde a infantes de 08 meses a 1 años y el 32.79% representa a los otros rangos de edad, comprendidos en 2 a 3 años y de 4 a 5 años, respectivamente.

## Resultados Pre Test – Gestión de Procesos

Indicador – Solicitudes de acuerdo al proceso

Tabla 19: Solicitudes de acuerdo al proceso – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de solicitudes atendidas de acuerdo al proceso	Cantidad de solicitudes después de fecha programada
Año 2018	Ene-18	17.00	10.00	7.00
	Feb-18	11.00	11.00	0.00
	Mar-18	12.00	7.00	5.00
	Abr-18	15.00	11.00	4.00
	May-18	13.00	9.00	4.00
	Jun-18	11.00	8.00	3.00
<b>Total</b>		79.00	56.00	23.00
<b>%</b>		100%	70.89%	29.11%

Fuente: Elaboración propia

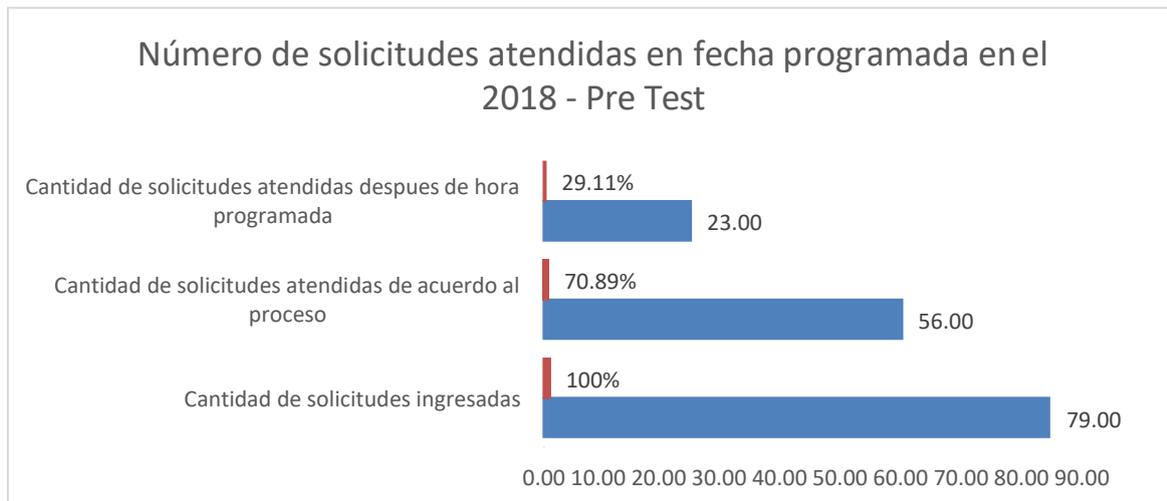


Figura 16: Solicitudes de acuerdo al proceso – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra los resultados obtenidos en una primera medición, respecto al número de solicitudes atendidas en fecha programada durante el año 2018, en donde de las 79 solicitudes registradas el 70.89% fueron atendidas de acuerdo al proceso y el 29.11% fueron atendidas después de hora programada.

Indicador – Tiempo de solicitud

Tabla 20: Tiempo de atención por solicitud – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Tiempo estándar en la atención de los solicitudes (60 min)	Tiempo real utilizado en todos la atención de las solicitudes registradas	(Minuto/Solicitud-día)	Min/Solicitud	Eficacia
Año 2018	Ene-18	17.00	1,020.00	1,275.00	2.88	75.00	1.25
	Feb-18	11.00	660.00	600.00	2.27	54.55	0.91
	Mar-18	12.00	720.00	900.00	2.78	75.00	1.25
	Abr-18	15.00	900.00	855.00	2.19	57.00	0.95
	May-18	13.00	780.00	975.00	2.88	75.00	1.25
	Jun-18	11.00	660.00	647.00	2.26	58.82	0.98
<b>Promedio</b>		<b>79.00</b>	<b>4,740.00</b>	<b>5,252.00</b>	<b>2.55</b>	<b>65.89</b>	<b>1.10</b>

Fuente: Elaboración propia

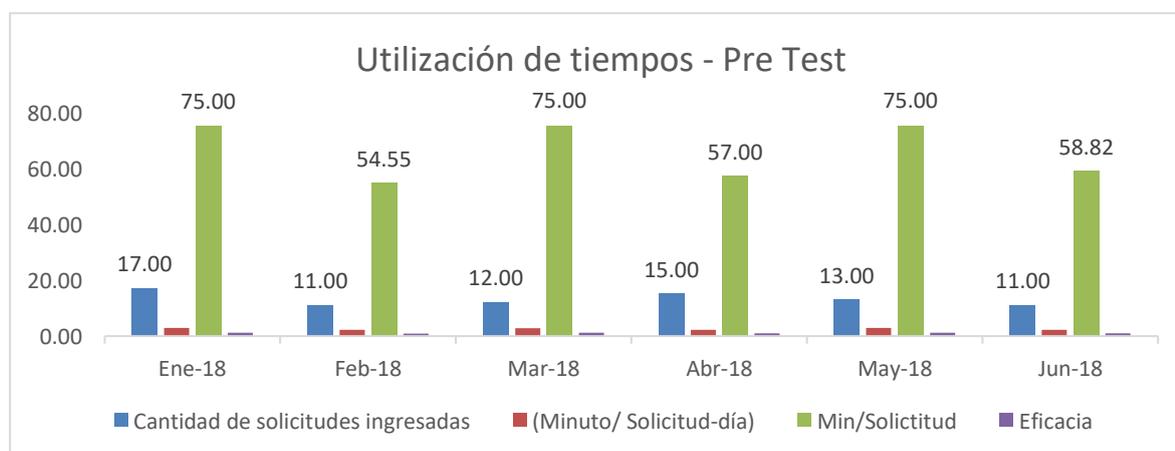


Figura 17: Tiempo de atención por solicitud – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 17 muestra los resultados obtenidos en una primera medición, respecto al tiempo por solicitud atendida durante el año 2018, en donde de las 79 solicitudes registradas, estas se realizaron en un promedio de 65.89 minutos

Indicador – Satisfacción de clientes

Tabla 21: Satisfacción de los clientes – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de solicitudes atendidas sin reclamos	Cantidad de quejas registradas por demora de solicitudes
<b>Año 2018</b>	Ene-18	17.00	10.00	7.00
	Feb-18	11.00	11.00	0.00
	Mar-18	12.00	7.00	5.00
	Abr-18	15.00	11.00	4.00
	May-18	13.00	9.00	4.00
	Jun-18	11.00	8.00	3.00
<b>Total</b>		79.00	56.00	23.00
<b>%</b>		100%	70.89%	29.11%

Fuente: Elaboración propia

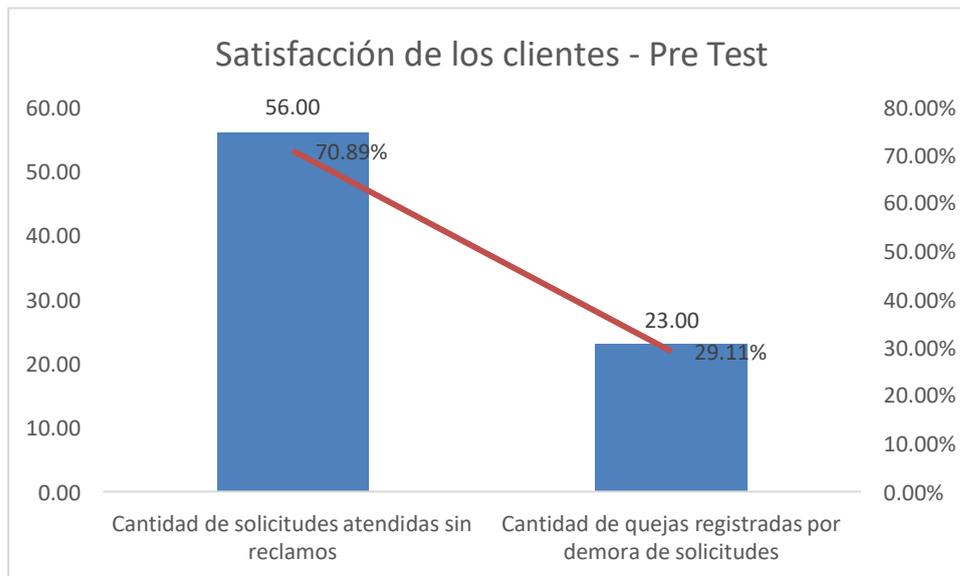


Figura 18: Satisfacción de los clientes – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 18 muestra los resultados obtenidos en una primera medición, respecto a la satisfacción de clientes, medida en la cantidad de solicitudes atendidas sin reclamos, las cuales representan al 70.89% o que fueron atendidas 56 solicitudes sin reclamo alguno.

Indicador – Quejas registradas

Tabla 22: Quejas registradas – Pre Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de quejas registradas por solicitud atendida
Año 2018	Ene-18	17.00	7.00
	Feb-18	11.00	0.00
	Mar-18	12.00	5.00
	Abr-18	15.00	4.00
	May-18	13.00	4.00
	Jun-18	11.00	3.00
<b>Total</b>		79.00	23.00
	<b>%</b>	100%	29.11%

Fuente: Elaboración propia

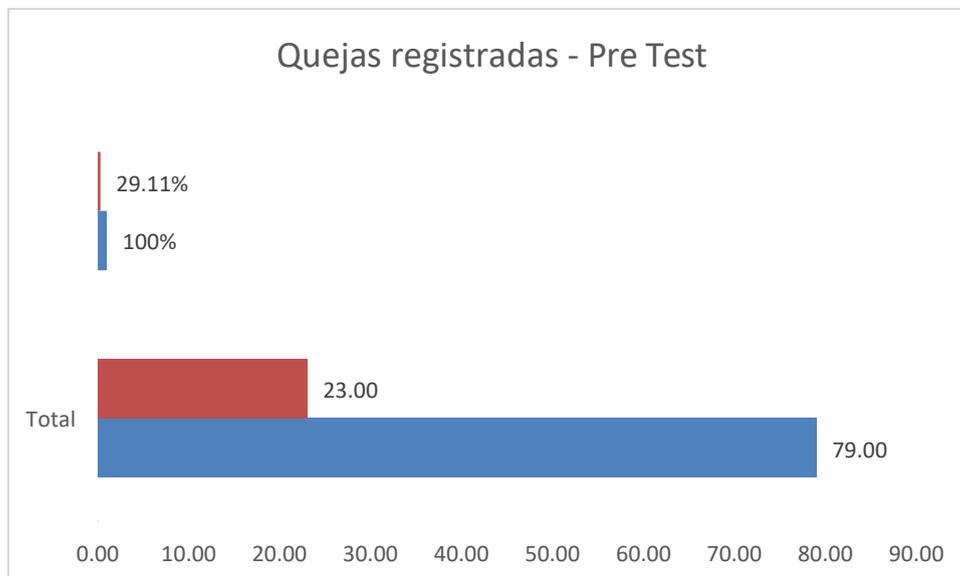


Figura 19: Quejas registradas – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 19 muestra los resultados obtenidos en una primera medición, respecto a las quejas registradas, en donde de las 79 solicitudes ingresadas, se registraron un 29.11% de quejas o lo que es lo mismo 23 reclamos.

### Confiabilidad del instrumento

La encuesta aplicada en la investigación contiene 7 ítems. El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach da como resultado un valor de 0,865.

El cual es un **valor aceptable** según los valores estandarizados.

*Tabla 23: Resumen del procesamiento de datos*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	7	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	7	100.0

*La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.*

*Tabla 24: Estadística de fiabilidad del cuestionario*

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,865</b>	8

## Fase 2: Diseño del modelo estratégico.

La figura 20 muestra el modelo del diseño estratégico a implementar, en la presente investigación, la cual consta de 4 fases, partiendo del análisis situacional, hasta llegar a la realización de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones.

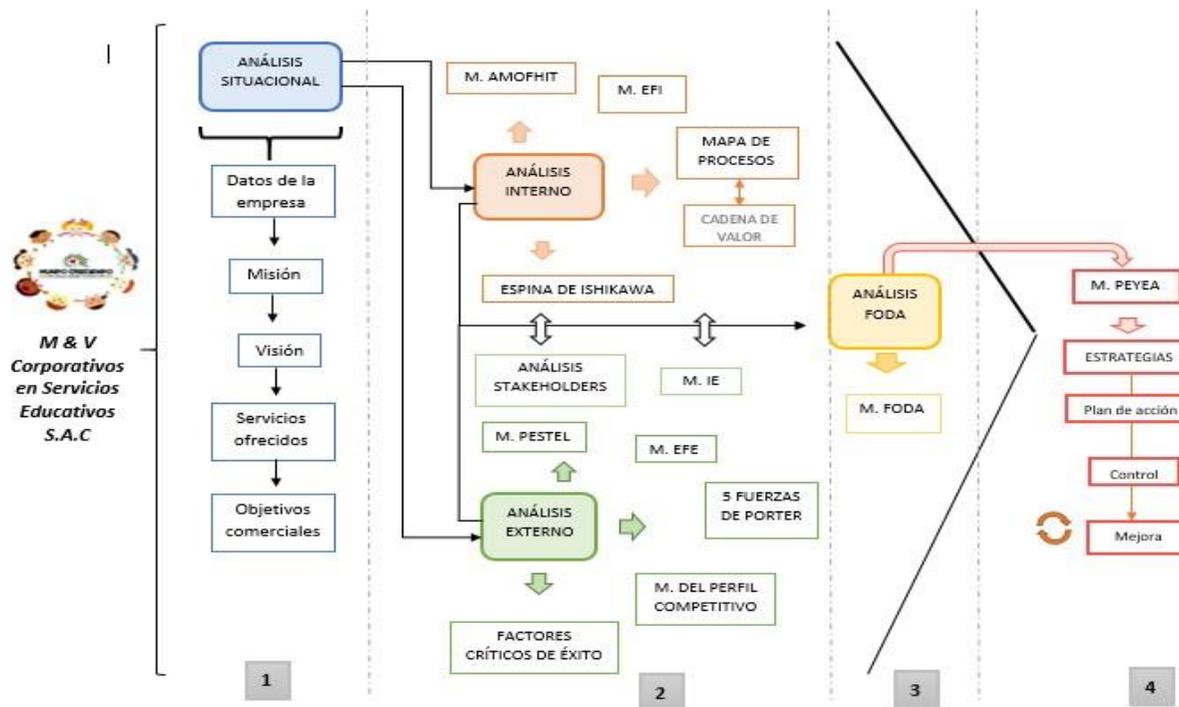


Figura 20: Diseño del modelo estratégico a implementar. – Elaboración propia.

### Fase 3: Implementación del modelo estratégico.

#### Análisis FODA

A continuación, se realizará un análisis FODA en la cual identificaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán conocer más a detalle cómo se encuentra la empresa interna y externamente M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.

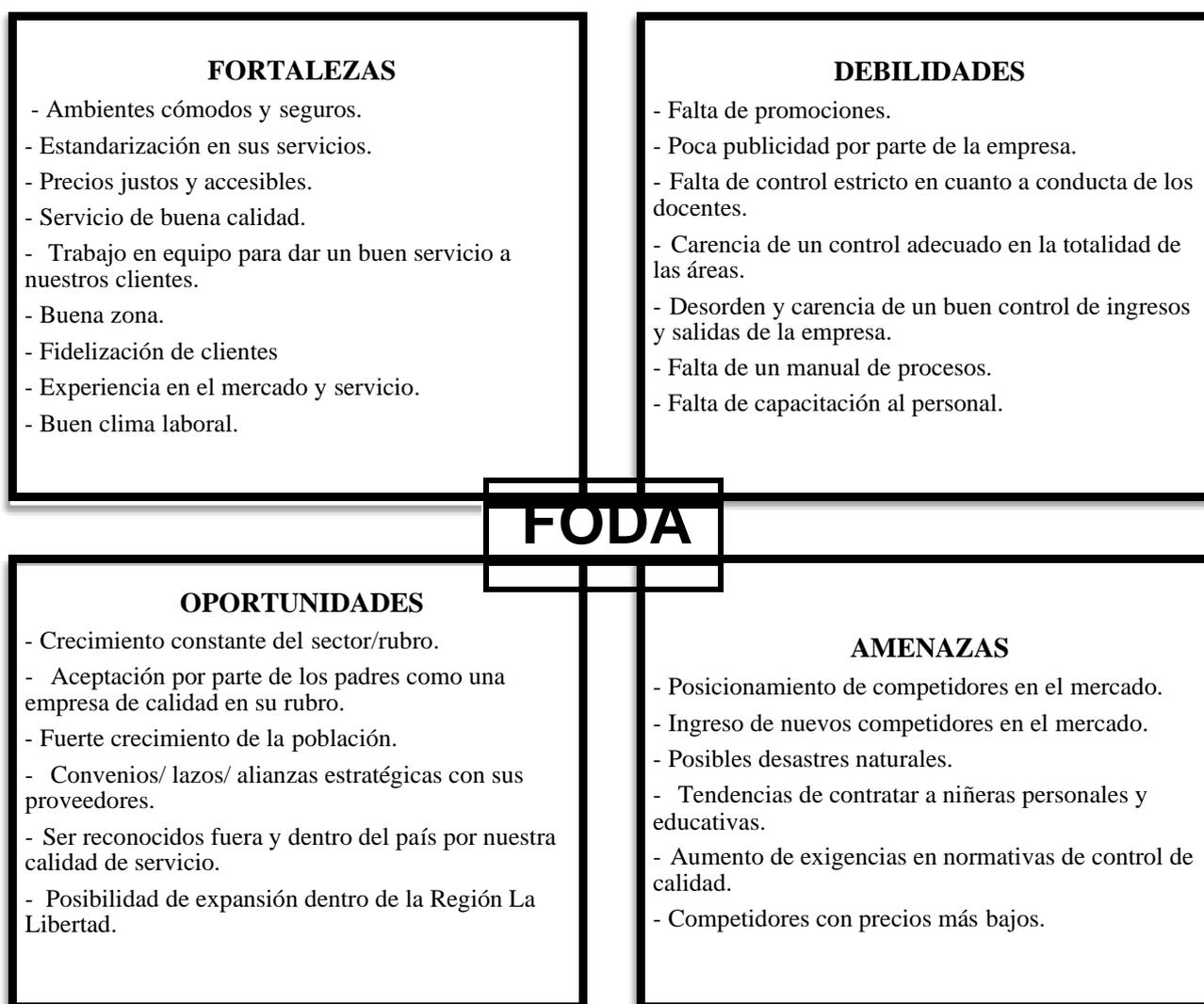


Figura 21: Análisis del estudio situacional de la empresa (FODA)

Fuente: Kotler (2010). Dirección de Marketing  
Elaboración propia.

Tabla 25: Matriz DAFO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F01 Ambientes cómodos y seguros. F02 Estandarización en sus servicios. F03 Precios justos y accesibles. F04 Servicio de buena calidad. F05 Trabajo en equipo para dar un buen servicio a nuestros clientes. F06 Buena zona. F07 Fidelización de clientes F08 Experiencia en el mercado y servicio. F09 Buen clima laboral.	D01 Falta de promociones. D02 Poca publicidad por parte de la empresa. D03 Falta de control estricto en cuanto a conducta de los docentes. D04 Carencia de un control adecuado en la totalidad de las áreas. D05 Desorden y carencia de un buen control de ingresos y salidas de la empresa. D06 Falta de un manual de procesos. D07 Falta de capacitación al personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O01 Crecimiento constante del sector/rubro. O02 Aceptación por parte de los padres como una empresa de calidad en su rubro. O03 Fuerte crecimiento de la población. O04 Convenios/ lazos/ alianzas estratégicas con sus proveedores. O05 Ser reconocidos fuera y dentro del país por nuestra calidad de servicio. O06 Posibilidad de expansión dentro de la Región La Libertad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar e implementar un modelo estratégico. (F02, F08, O01, O04)</li> <li>- Realizar un diseño organizacional en donde se identifique la estructura y el perfil de puestos a ocupar, con el fin de brindar un adecuado servicio (F02, F07, O06)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la Priorización de los procesos estratégicos. (D03, D04, O05)</li> <li>- Realizar campañas de captación para nuevos prospectos. (D01</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A01 Posicionamiento de competidores en el mercado. A02 Ingreso de nuevos competidores en el mercado. A03 Posibles desastres naturales. A03 Tendencias de contratar a niñeras personales y educativas. A04 Aumento de exigencias en normativas de control de calidad. A05 Competidores con precios más bajos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y caracterizar cada uno de los procesos estratégicos. (F02, F08, A02, A04)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de mejora de recursos humanos.(D06, D07, A03, A04)</li> </ul>

### **VISION – TO BE:**

Ser una empresa reconocida a nivel local por fortalecer las habilidades psicomotrices de los infantes, logrando así un desarrollo integral, convirtiéndolos en niños participativos, con capacidades intelectuales sobresalientes, con la ayuda de nuestro personal responsable y comprometido con el logro de ese objetivo.

### **MISIÓN – TO BE**

Somos una empresa especializada en el desarrollo de las habilidades psicomotrices de los infantes, consolidada en la ciudad de Trujillo. Contamos con personal motivado, capacitado y comprometido con lineamiento de la empresa, logrando así brindarle a la sociedad niños con capacidades sobresalientes.

### **Objetivos propuestos**

- Aumentar el número de prospectos a contactar.
- Incrementar el número de prospectos a matricular en base a las campañas de captación (publicidad de la empresa) establecidas por el área de marketing.
- Obtener un incremento del 10% de los prospectos contactados en relación a los prospectos matriculados.

### **Políticas organizacionales**

- Ofrecer calidad de enseñanza y aprendizaje en el servicio brindado, buscando el desarrollo de la capacidad intelectual de los infantes.
- Brindar seguridad y atención a los niños y niñas.
- Contar con un ambiente estimulador y correcto con el fin de que los niños puedan desarrollarse plena y armoniosamente.
- Fomentar en los niños y niñas los valores y buenas relaciones.
- Cumplir estrictamente con los reglamentos propuestos para la gestión académica.

## Matriz PEYEA

La tabla 26 muestra, de forma numérica la evaluación de los factores en relación a la posición estratégica y la evaluación de las acciones.

Tabla 26: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
<b>1. Retorno de inversión</b>	4	1. Tasa de inflación	-2
<b>2. Capital de trabajo</b>	3	2. Cambios tecnológicos	-4
<b>3. Flujo de efectivo</b>	3	3. Precios de los productos competitivos	-3
<b>4. Facilidad de salida del mercado</b>	2	4. Elasticidad del precio de la demanda	-3
<b>5. Rotación de inventarios</b>	2	5. Presión de los productos sustitutos	-3
Promedio	<b>2,8</b>	Promedio	<b>-3</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
<b>1. Participación de mercado</b>	-3	1. Estabilidad financiera	6
<b>2. Calidad de producto</b>	-1	2. Potencial de crecimiento	6
<b>3. Lealtad del consumidor</b>	-4	3. Conocimiento tecnológico	2
<b>4. Conocimientos tecnológicos prácticos</b>	-5	4. Facilidad de entrada al mercado	4
<b>5. Control sobre proveedores</b>	-4	5. Utilización de recursos	2
Promedio	<b>-3,4</b>	Promedio	<b>4</b>

Fuente: Rowe y Mason (2006). *Planificación estratégica*

Elaboración propia.

Tras ejecutar la matriz PEYEA, se obtuvo una ponderación en fortaleza financiera (FF) de 2,8; en estabilidad del entorno (EE) de -3; en ventaja competitiva (VC) de -3,4 y en fortaleza de la industria (FI) de 4.

Eje X	VC+FI	0,6
Eje Y	EE+FF	-0,2

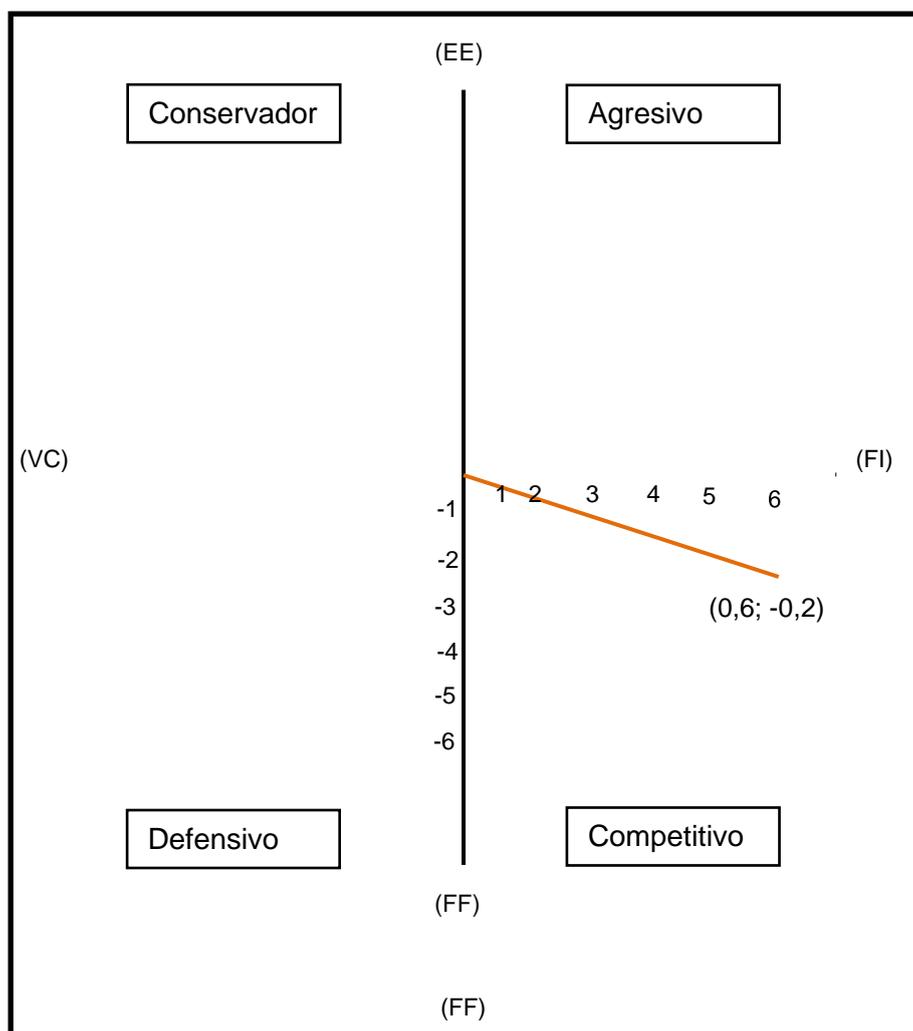


Figura 22: Posición estratégica mediante el cuadrante de evaluación

Fuente: Rowe y Mason (2006). Planificación estratégica

El vector se ubica en el cuadrante competitivo, lo cual indica que la empresa compite de manera positiva en el sector que se desenvuelve. A partir de ello, la empresa debe buscar la penetración del mercado, captando clientes nuevos, planteándose objetivos a lograr para ser competentes frente a otras organizaciones y mejorar a futuro.

## Desarrollo de la estrategia DO (Priorización de procesos)

El desarrollo de la priorización de procesos empezara por el análisis enfocado en el inventario de procesos a fin de conocer los niveles de cada proceso

## Inventario de procesos

La tabla 27 muestra los 2 niveles de cada proceso estratégico, misional y de soporte.

Tabla 27: Inventario de procesos

Procesos	NIVEL 0		NIVEL 1	
	CODIGO	PROCESO	CODIGO	PROCESO
<b>ESTRATEGICOS</b>	E01	Dirección estratégica	E01.01	Planificación de actividades
			E01.02	Alianzas estratégicas
			E01.03	Decisiones de inversión
	E02	Marketing	E02.01	Desarrollo de promociones
			E02.02	Desarrollo de campañas de captación
			E02.03	Gestión de presupuestos promocionales
<b>MISIONALES</b>	E03	Asesoría psicológica	E02.01	Bienestar estudiantil
			E02.02	Evaluación psicopedagógica
			M01	Gestión académica
M01.02	Diseño curricular			
M01.03	Seguimiento académico			
	M02	Admisiones y matrículas	M02.01	Programación de charlas informativas
			M02.02	Regularización de documentos
			M03	Servicios complementarios
M03.02	Programaciones extra-curriculares			
<b>SOPORTE</b>	S01	Gestión documental	S01.01	Administración de los documentos
			S01.02	Recepción de documentos
	S02	Gestión de RR.HH	S02.01	Contratación de docentes
			S02.02	Plan de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

## Priorización de Procesos

La tabla 28 muestra la evaluación de todos los procesos identificados en el mapa de procesos, respecto a los factores críticos de éxito.

Tabla 28: Priorización de todos los procesos identificados

PROCESOS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO							Calificación
	Competitividad de precios	Ubicación geográfica	Calidad de enseñanza	Imagen destacable	Calidad de atención	Participación en el mercado	Seguridad	
Gestión de Documental	2	1	3	1	1	2	2	12
Gestión académica	1	1	3	1	2	1	2	11
Gestión de RR.HH	1	2	1	1	3	3	1	12
Dirección Psicológica	1	1	2	1	3	3	3	14
Servicios complementarios	1	1	1	1	3	2	3	12
Dirección de Marketing	1	1	1	3	3	3	3	15

S.A.C. para el año 2019.

Dirección estratégica	3	2	2	3	3	3	2	18
Admisiones y matrículas	3	2	3	1	2	1	1	13

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA		
PUNTAJE	MEDIDA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	El proceso tiene relación directa con el factor crítico y/o este le afecta directamente.
2	MEDIA	El proceso no tiene relación directa con el factor crítico, pero este le afecta indirectamente.
3	ALTO	El proceso no tiene relación directa con el factor crítico ni le afecta indirectamente.

Fuente: Rowe y Mason (2006). *Planificación estratégica*

Después de un primer análisis de los procesos identificados en el mapa de procesos, se pudo determinar a cuatro procesos como los más prioritarios, debido al puntaje obtenido. Entre ellos se encuentran los procesos de: Dirección estratégica, asesoría psicológica, marketing y admisiones y matrículas.

La tabla 29 muestra el segundo análisis, en donde ahora se encontró tres procesos prioritarios: Dirección estratégica, asesoría psicológica, marketing

Tabla 29: Priorización de procesos según la calificación obtenida

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO									Calificación
PROCESOS	Competitividad de precios	Ubicación geográfica	Calidad de enseñanza	Imagen destacable	Calidad de atención	Participación en el mercado	Seguridad		
Dirección estratégica	3	2	2	3	3	3	2		18
Dirección de Marketing	1	1	1	3	3	3	3		15
Dirección Psicológica	1	1	2	1	3	3	3		14
Admisiones y matrículas	3	2	3	1	2	1	1		13
Gestión de Documental	2	1	3	1	1	2	2		12
Gestión de RR.HH	1	2	1	1	3	3	1		12
Servicios complementarios	1	1	1	1	3	2	3		12
Gestión académica	1	1	3	1	2	1	2		11

Fuente: Elaboración Propia

## Diseño de los Procesos Estratégicos

### Proceso de Alta Dirección

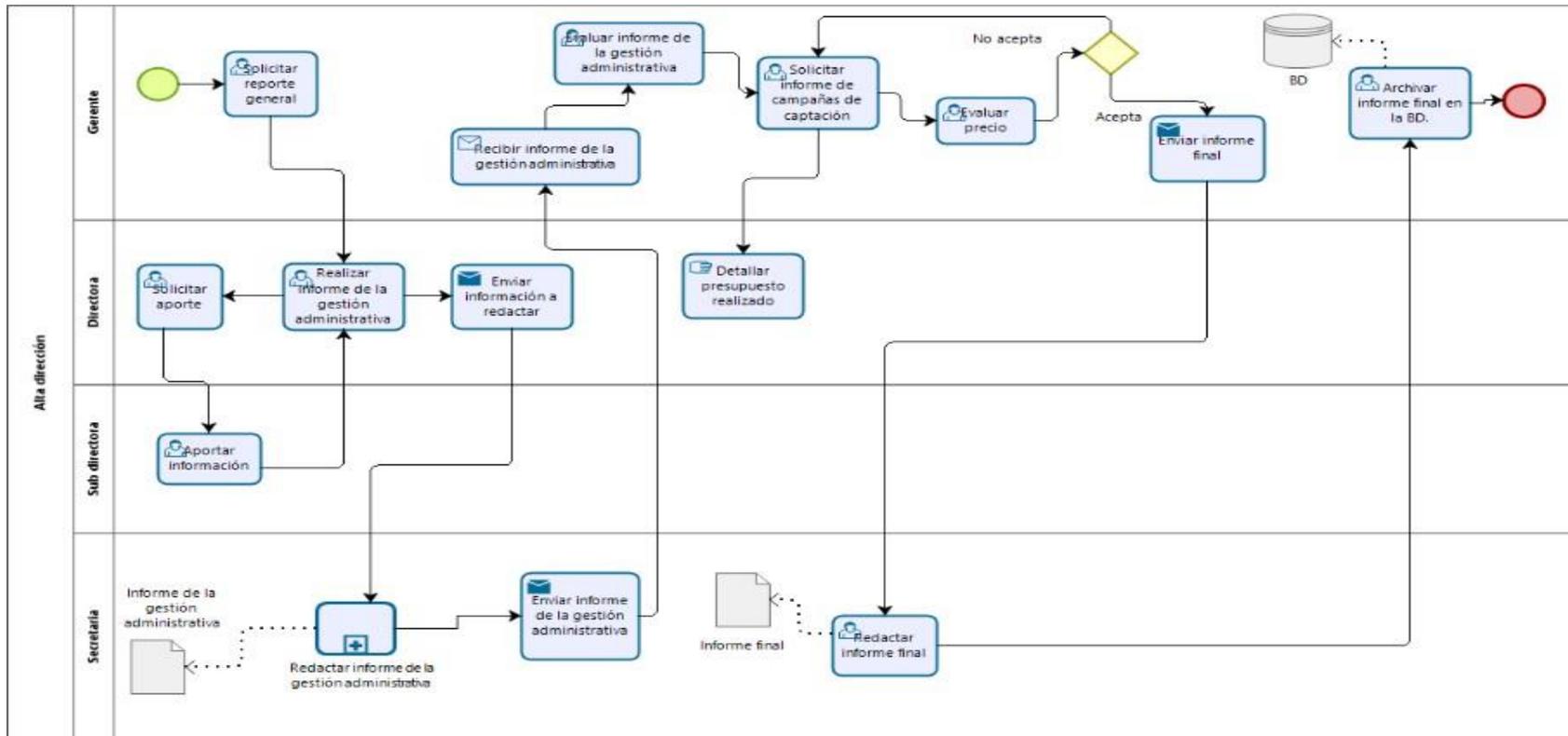


Figura 23: Diagrama del Proceso de Alta Dirección

Fuente: Elaboración propia

### Sub-proceso de realizar informe

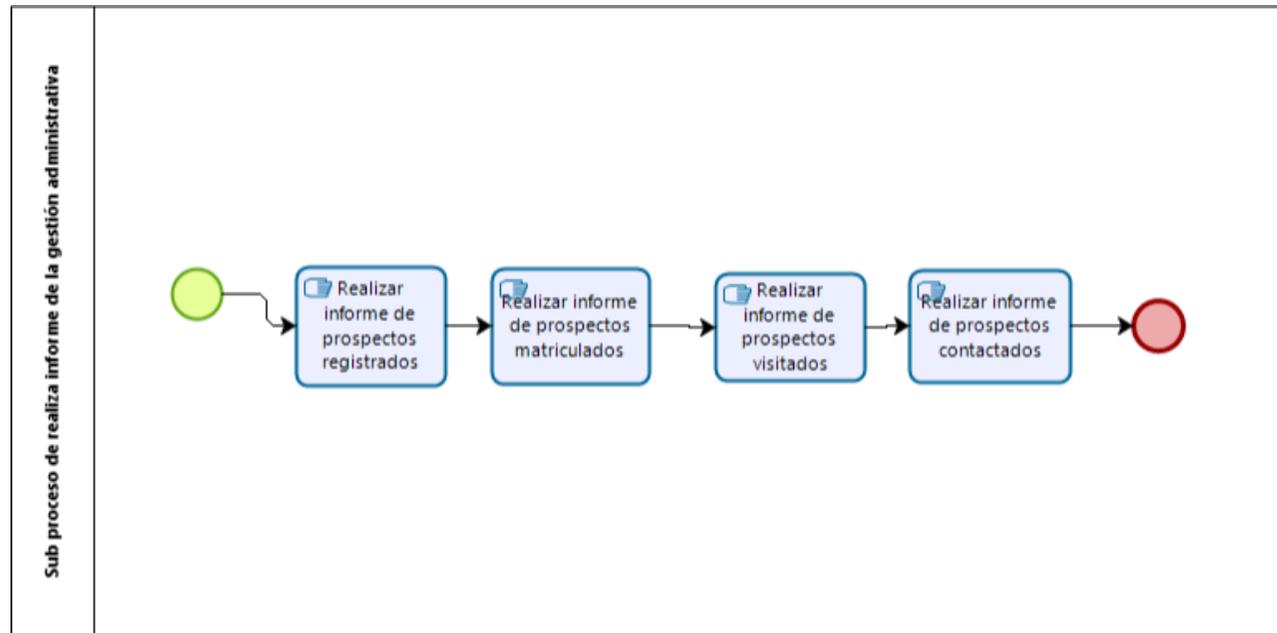


Figura 24: Sub proceso – de realizar informe

Fuente: Elaboración propia

### Proceso de Asesoría Psicológica

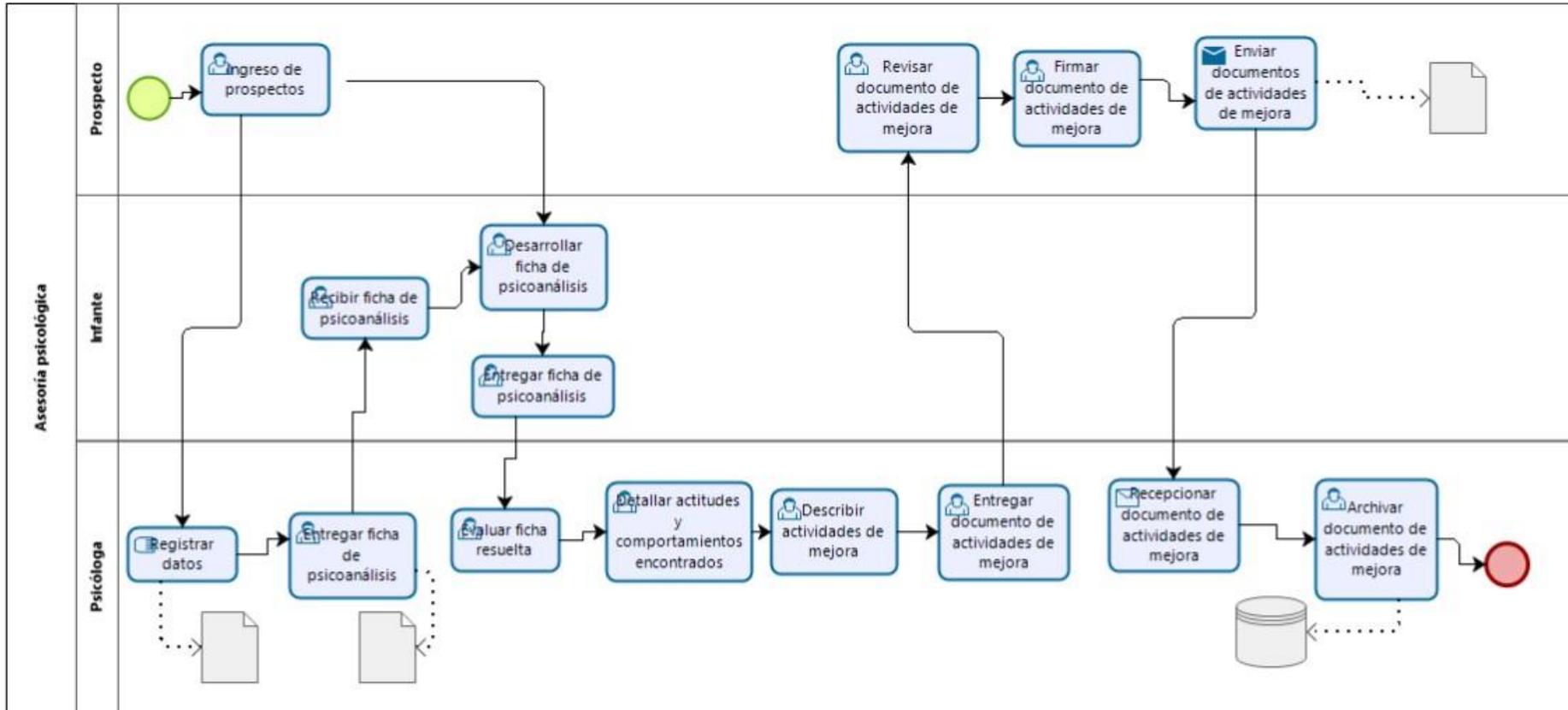


Figura 25: Diagrama del Proceso de Asesoría Psicológica

Fuente: Elaboración propia

## Proceso de Marketing

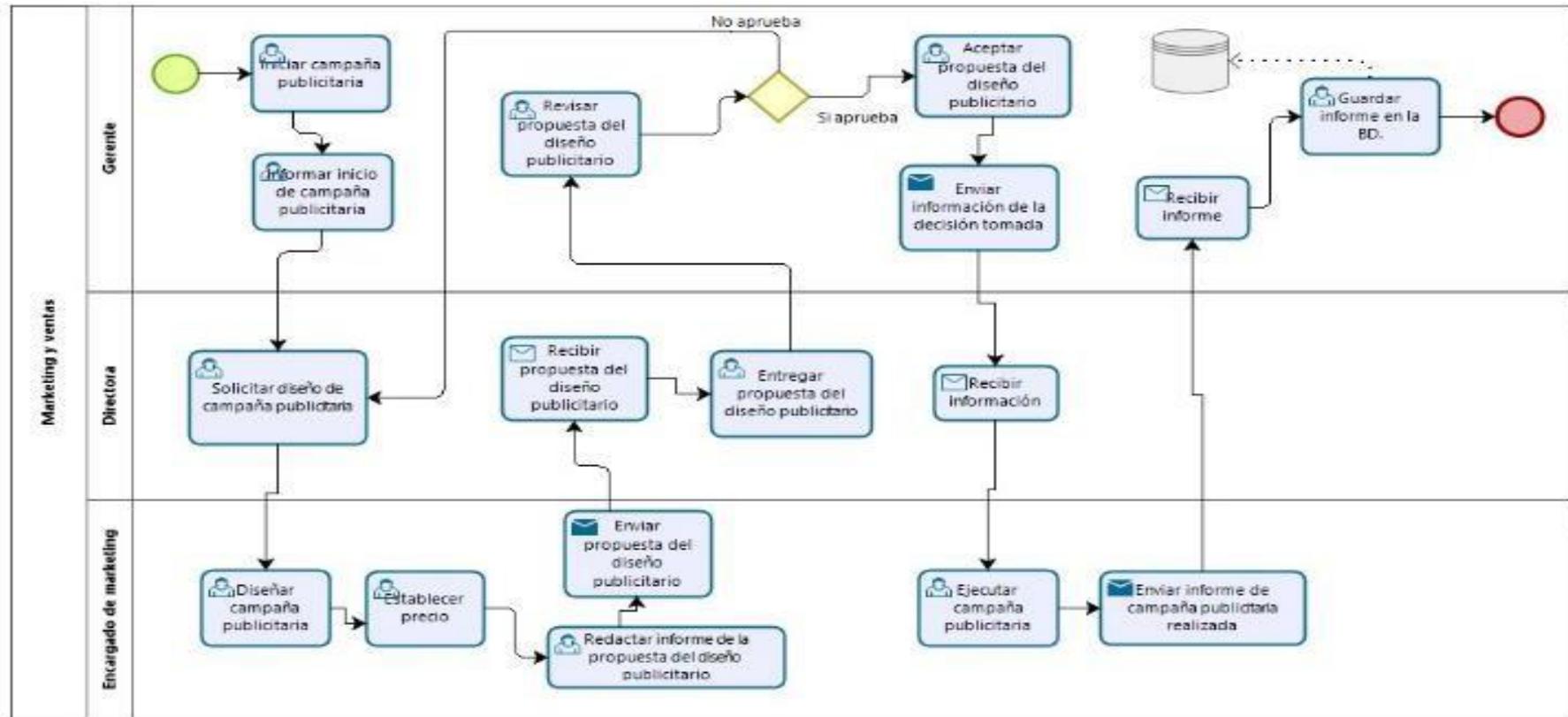


Figura 26: Diagrama del Proceso de Marketing

Fuente: Elaboración propia

## Caracterización de Procesos

 M & V en Servicios Educativos S.A.C.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				Código	MCP - 01
	Alta dirección				Versión	1
					Fecha	25/07/2019
					Página	1 de 1
<b>Objetivo</b>	Direccionar y maximizar los beneficios de la organización.					
<b>Alcance</b>	El área de dirección de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.					
<b>Responsable</b>	Gerente general					
<b>Referencias</b>	ISO 90001  4.1 Entendiendo la organización y su contexto. 4.2 Entendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 5.3 Roles, responsabilidad y autoridad. 6.1 Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. 8.1 Planificación y control operacional. 10.3 Mejora continua.	ISO 21001  4.1 Comprensión de la organización y de su contexto. 4.4 Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE). 5. Liderazgo. 6.2 Objetivos para organizaciones educativas y planificación para lograrlos. 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 10. Mejora.	ISO 45001  4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas. 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades. 7.1 Recursos. 8.1 Planificación y control operacional. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño. 9.3 Revisión por la dirección. 10.3 Mejora continua.	ISO 14001  4.1 Comprensión de la organización y su contexto. 6.2 Objetivos medioambientales. 7.1 Recursos. 7.3 Conciencia. 8.1 Planificación y control operacional. 10. Mejora.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
Proveedor	Entrada	Sub proceso / Actividad	Control	Salida	Cliente	
Recolección de datos	Información del estado de la empresa y la gestión administrativa.	Evalúa datos y solicita campañas de captación	Registra y verifica que las campañas de captación sean las precisas para la empresa.	Campañas establecidas para ejecutarse.	Administración y directora.	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Nombre: % de campañas de captación		Fórmula: Prospectos matriculados / total de prospectos contactados			

Figura 27: Caracterización del proceso de alta dirección

Fuente: Elaboración propia

 M & V en Servicios Educativos S.A.C.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			Código	MCP - 01
	Proceso de asesoría psicológica			Versión	1
				Fecha	25/07/2019
				Página	1 de 1
<b>Objetivo</b>	Orientar y mejorar actitudes de los infantes en colaboración de sus padres (prospectos).				
<b>Alcance</b>	El área de asesoría psicológica de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.				
<b>Responsable</b>	Psicóloga				
<b>Referencias</b>	ISO 90001  4.1 Entendiendo la organización y su contexto. 5.1 Liderazgo y compromiso. 5.3 Roles, responsabilidad y autoridad. 7.1 Recursos. 8.1 Planificación y control operacional. 10.2 No conformidades y acciones correctivas. 10.3 Mejora continua.	ISO 21001  4.1 Comprensión de la organización y de su contexto. 5. Liderazgo. 7.3 Toma de conciencia y formación. 7.4 Comunicación. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación. 10. Mejora.	ISO 45001  6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades. 7.1 Recursos. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño. 10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas 10.3 Mejora continua.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entrada	Sub proceso / Actividad	Control	Salida	Cliente
Recepción de prospectos e infantes	Información de datos del infante y los prospectos. (hijos y padres)	Entrega y aplicación de una ficha psicoanalítica para hijos con apoyo de padres y orientar de acuerdo a eso actividades de mejora.	Verificar la ficha resuelta de manera correcta.	Actitudes de los infantes de acuerdo a resultados obtenidos y actividades de mejora para dichas actitudes en los infantes.	Prospecto e infante (Padres e hijos)
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Nombre: % de infantes evaluados		Fórmula: Infantes evaluados / total de infantes convocados		

Figura 28: Caracterización del proceso de asesoría psicológica

Fuente: Elaboración propia

 M & V en Servicios Educativos S.A.C.	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				Código	MCP - 01
	Marketing y Ventas				Versión	1
					Fecha	25/07/2019
					Página	1 de 1
<b>Objetivo</b>	Diseñar y ejecutar campaña publicitaria para la captación de nuevos prospectos.					
<b>Alcance</b>	El área de marketing y ventas de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.					
<b>Responsable</b>	Encargado de marketing.					
<b>Referencias</b>	ISO 90001	ISO 21001	ISO 45001	ISO 14001		
	5.1 Liderazgo y compromiso. 6.2 Objetivos de calidad y planificación. 7.1 Recursos. 7.2 Competencia. 8.1 Planificación y control operacional. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación. 9.3 Revisión por la dirección. 10.3 Mejora continua.	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto. 4.4 Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE). 5. Liderazgo. 6.2 Objetivos para organizaciones educativas y planificación para lograrlos. 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 10. Mejora.	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. 7.1 Recursos. 7.2 Competencia 8.1 Planificación y control operacional 10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas 10.3 Mejora continua.	4.1 Comprensión de la organización y su contexto. 6.2 Objetivos medioambientales. 7.1 Recursos. 7.3 Conciencia. 8.1 Planificación y control operacional. 10. Mejora.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
Proveedor	Entrada	Sub proceso / Actividad	Control	Salida	Cliente	
Solicita campaña publicitaria	Información de datos sobre tipo de campaña publicitaria que se realizará y a quién va dirigido.	Diseña y ejecuta campaña publicitaria.	Verificar la aplicación de la publicidad y que cumpla con la función requerida.	Publicidad por redes sociales e informe de la campaña publicitaria realizada.	Alta dirección	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Nombre: % de campañas publicitarias		Fórmula: Campañas publicitarias realizadas/ total de campañas publicitarias propuestas			

Figura 29: Caracterización del proceso de Marketing y ventas

Fuente: Elaboración propia

#### Fase 4: Medición de los resultados después de la implementación.

#### Resultados Post Test – Modelo Estratégico

##### Indicador – Prospectos Registrados

Tabla 30: Prospectos registrados – Post Test

Prospectos registrados en el 2019					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos registrados para el 2019
<b>Enero</b>	1	8	8	8	23
	2	8	10	8	25
	3	5	8	10	23
	4	5	8	8	20
<b>Febrero</b>	1	8	8	5	20
	2	10	3	8	20
	3	8	10	5	23
	4	8	10	10	28
<b>Total</b>		58	63	60	180.00
<b>%</b>		31.94%	34.72%	33.33%	100%

Fuente: Elaboración propia

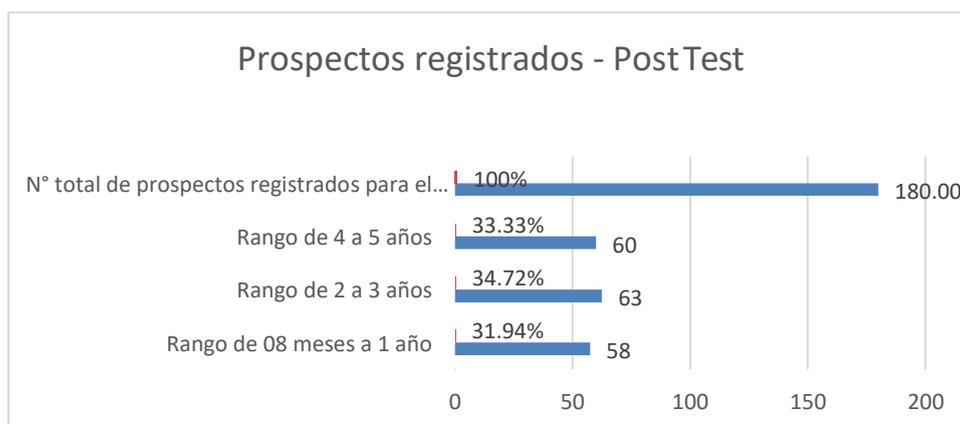


Figura 30: Prospectos registrados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 30 muestra que, en el 2019, se han registrado 180 prospectos, después de la implementación del modelo estratégico, es decir que se logró aumentar, la cifra respecto al año anterior y que ahora el 31.94% pertenecen al rango de infantes de 08 meses a 1 año, el 34.72% de 2 a 3 años y el 33.33% corresponde a los infantes de 4 a 5 años.

## Indicador – Objetivos Logrados

Tabla 31: Objetivos logrados – Post Test

Meses	Logrado	Objetivo	> Mayor a 88 cumple, de lo contrario no cumple
Enero 2019 – Real	90	88	2
Febrero 2019 – Real	90	88	2

Fuente: Elaboración propia

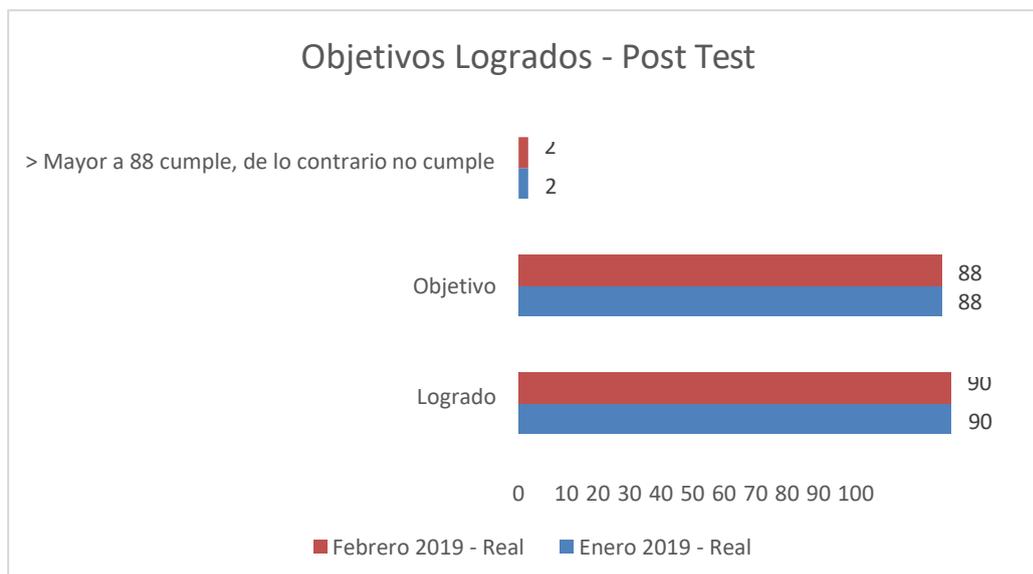


Figura 31: Objetivos logrados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 31 muestra que el objetivo, para el año 2019 en los meses de enero y febrero, fue lograr registrar a 88 prospectos respectivamente, lo que trajo como consecuencia, un registro para ambos meses de 90 prospectos, logrando de esta manera el cumplimiento del objetivo establecido.

## Indicador – Prospectos contactados

Tabla 32: Prospectos contactados – Post Test

Prospectos contactados en el 2019					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos contactados para el 2019
<b>Enero</b>	1	5	4	5	14
	2	3	4	4	11
	3	4	5	5	14
	4	2	3	3	8
<b>Febrero</b>	1	2	5	5	12
	2	5	4	3	12
	3	3	4	4	11
	4	2	4	3	9
<b>Total</b>		26	33	32	91.00
<b>%</b>		28.57%	36.26%	35.16%	100%

Fuente: Elaboración propia

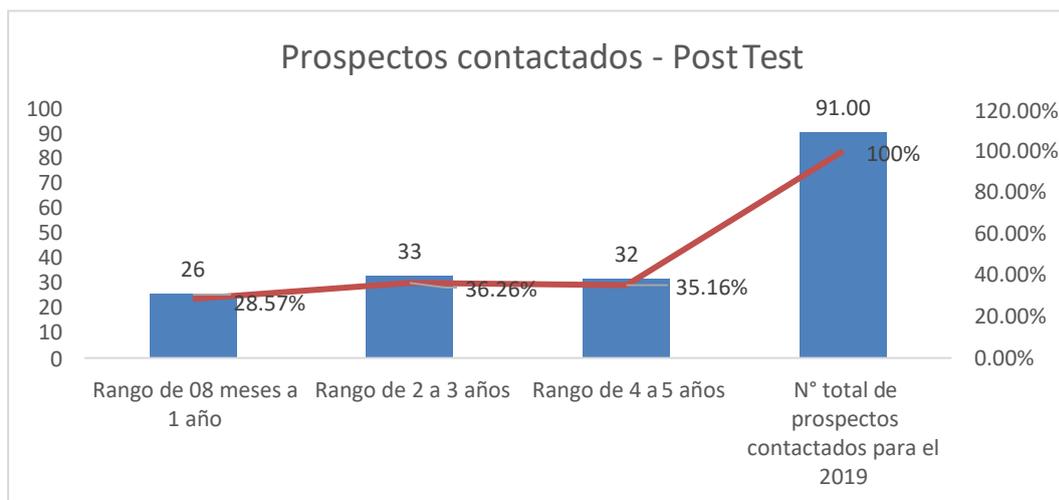


Figura 32: Prospectos contactados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 32 muestra que, respecto a los prospectos contactados en el año 2019, se han contactado a 91 prospectos, respecto a los 69 contactados en el 2018, es decir que después de la implementación del modelo estratégico ahora el 28.57% pertenecen al rango de infantes de 08 meses a 1 año, el 36.26% de 2 a 3 años y el 35.16% para 4 a 5 años.

## Indicador – Campañas de Captación

Tabla 33: Presupuesto de la campaña de captación del 2019 – Post Test

Descripción de pago		Presupuesto anual del 2019	
<b>Gestión de redes sociales</b>	Pago community manager	S/	1200.00
	Pago por herramientas CM	S/	320.00
<b>Gestión de blogs</b>	Pago CM / Blogger	S/	147.00
	Pago por herramientas de Blog	S/	210.00
<b>Campaña publicitaria</b>	Pago al gestor de la campaña	S/	1,500.00
	Pago por la publicidad invertida	S/	1,300.00
<b>Gestión de promociones</b>	Pago de herramientas onnline	S/	335.00
<b>Total</b>		<b>S/</b>	<b>5,012.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Ingreso por matriculados y retorno de la inversión del 2019 – Post Test

<b>Ingresos por Matriculados</b>	<b>12,960</b>
<b>ROI</b>	1.59
<b>Presupuesto anual del 2019</b>	5,012

Fuente: Elaboración propia

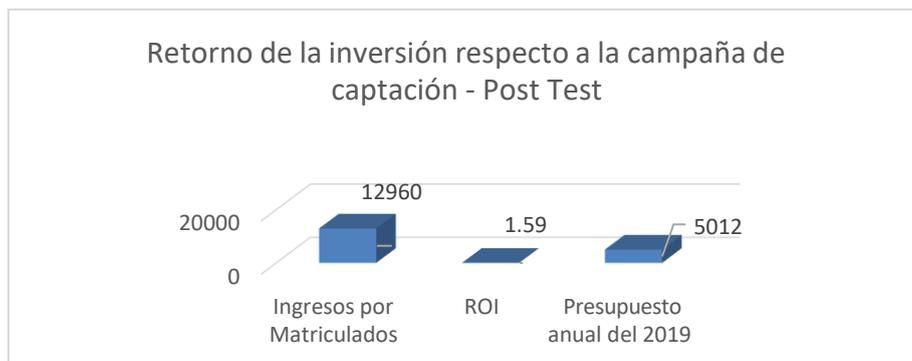


Figura 33: Retorno de la inversión respecto a la campaña de captación del 2019

Fuente: Elaboración propia

La figura 33 muestra que, de acuerdo al presupuesto del 2019 de S/. 5,012.00, el retorno de la inversión es de 1.59, lo que significa que por cada sol invertido en dicha campaña de captación tiene un beneficio de 0.59 céntimos.

## Indicador – Prospectos visitados

Tabla 35: Prospectos visitados – Post Test

Prospectos contactados en el 2019						
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	N° total de prospectos visitados para el 2019	N° total de prospectos matriculados para el 2019
<b>Enero</b>	1	5	5	7	17	9
	2	5	4	4	13	10
	3	4	7	5	16	9
	4	4	4	4	12	8
<b>Febrero</b>	1	2	5	5	12	8
	2	5	8	5	18	8
	3	5	4	6	15	9
	4	5	7	4	16	11
Total		35	44	40	119.00	72.00
					100%	75.00%

Fuente: Elaboración propia

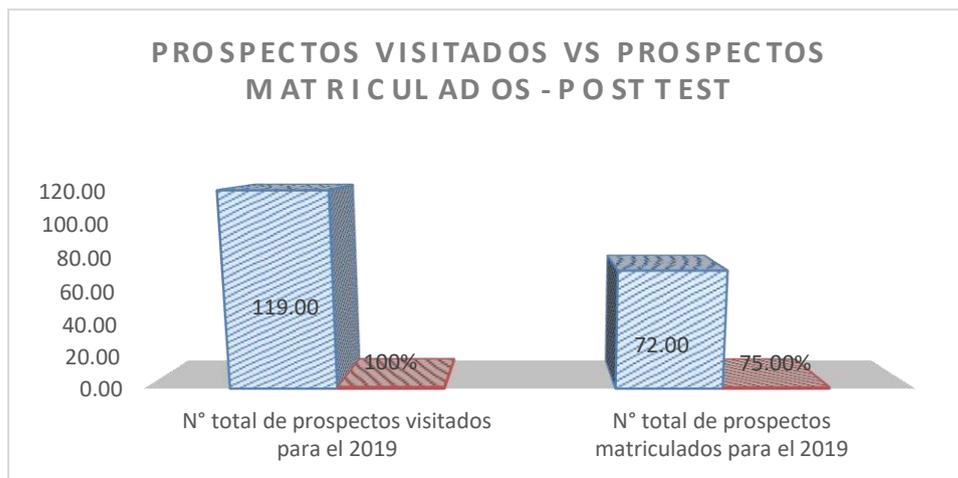


Figura 34: Prospectos visitados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 34 muestra que, respecto a los prospectos visitados en el año 2019, se ha logrado visitar a 191 prospectos, respecto a los 96 contactados en el 2018, es decir que después de la implementación del modelo estratégico de los 191 visitados se ha logrado matricular a 72 prospectos que representa el 75%.

## Indicador – Prospectos matriculados

Tabla 36: Prospectos matriculados – Post Test

Prospectos matriculados en el 2019					
Mes	Semana	Rango de 08 meses a 1 año	Rango de 2 a 3 años	Rango de 4 a 5 años	Nº total de prospectos matriculados para el 2019
<b>Enero</b>	1	3	3	3	9
	2	3	4	3	10
	3	2	3	4	9
	4	2	3	3	8
<b>Febrero</b>	1	3	3	2	8
	2	4	1	3	8
	3	3	4	2	9
	4	3	4	4	11
<b>Total</b>		23	25	24	72.00
		31.94%	34.72%	33.33%	100%

Fuente: Elaboración propia

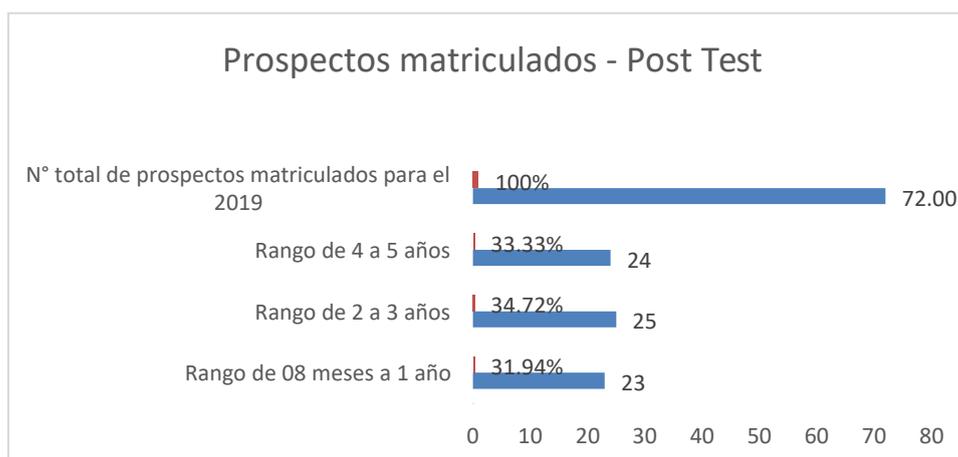


Figura 35: Prospectos matriculados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 35 muestra finalmente, a los prospectos que se lograron matricular en el año 2019, respecto a Enero y Febrero del mismo año, en donde ahora después de la implementación del modelo estratégico, de los 61 matriculados, en el 2018 estos pasaron a 72 matriculados que indican que el 31.94% corresponde a infantes de 08 meses a 1 años y el 34.72% representa al rango de 2 a 3 años y el 33.33% a los infantes de 4 a 5 años.

## Resultados Post Test – Gestión de Procesos

Indicador – Solicitudes de acuerdo al proceso

Tabla 37: Solicitudes de acuerdo al proceso – Post Test

Mes	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de solicitudes atendidas	Cantidad de solicitudes después de fecha programada
<b>Año 2019</b>	Ene-19	21.00	20.00	1.00
	Feb-19	19.00	19.00	0.00
	Mar-19	17.00	17.00	0.00
	Abr-19	20.00	19.00	1.00
	May-19	18.00	17.00	1.00
	Jun-19	10.00	10.00	0.00
<b>Total</b>		105.00	102.00	3.00
<b>%</b>		100%	97.14%	2.86%

Fuente: Elaboración propia

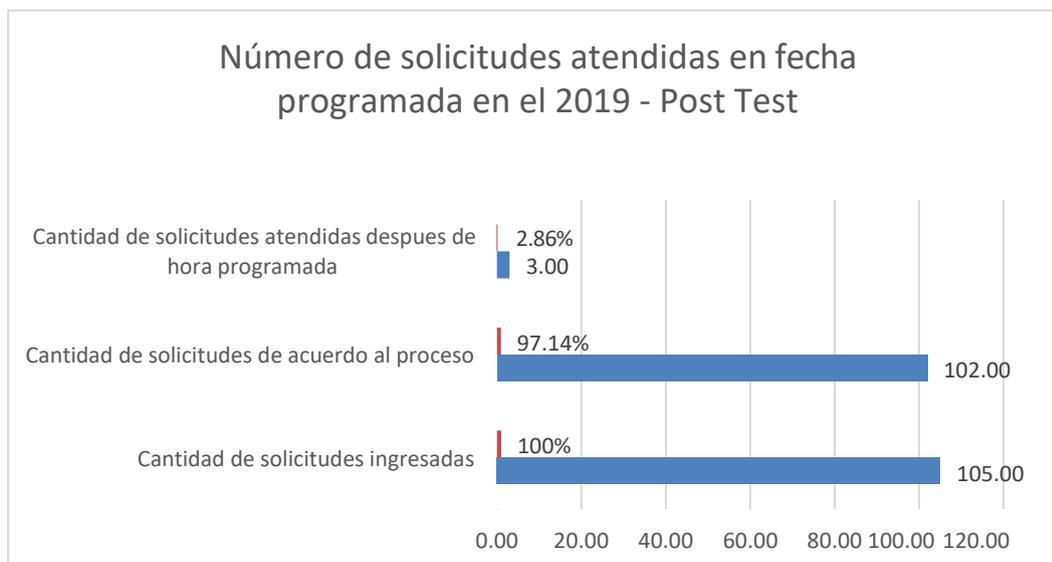


Figura 36: Solicitudes de acuerdo al proceso – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 36 muestra los resultados obtenidos después de incorporar la mejora realizada en la gestión de procesos, en donde las solicitudes atendidas en fecha programada durante el año 2018, en donde de las 79 solicitudes registradas el 70.89% fueron atendidas de acuerdo al proceso y el 29.11% fueron atendidas después de hora programada.

## Indicador – Tiempo de solicitud

Tabla 38: Tiempo de atención por solicitud – Post Test

Periodo	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Tiempo estándar en la atención de los solicitudes (60 min)	Tiempo real utilizado en todos la atención de las solicitudes registradas	(Minuto - Solicitud)/ día	Min/Solicitud	Eficacia
<b>Año 2019</b>	Ene-19	21.00	1,260.00	1,200.00	2.20	57.14	0.95
	Feb-19	19.00	1,140.00	1,130.00	2.48	59.47	0.99
	Mar-19	17.00	1,020.00	1,035.00	2.25	60.88	1.01
	Abr-19	20.00	1,200.00	1,138.00	2.19	56.90	0.95
	May-19	18.00	1,080.00	1,050.00	2.24	58.33	0.97
	Jun-19	10.00	600.00	600.00	2.31	60.00	1.00
<b>Promedio</b>		<b>105.00</b>	<b>6,300.00</b>	<b>6,153.00</b>	<b>2.28</b>	<b>58.79</b>	<b>0.98</b>

Fuente: Elaboración propia

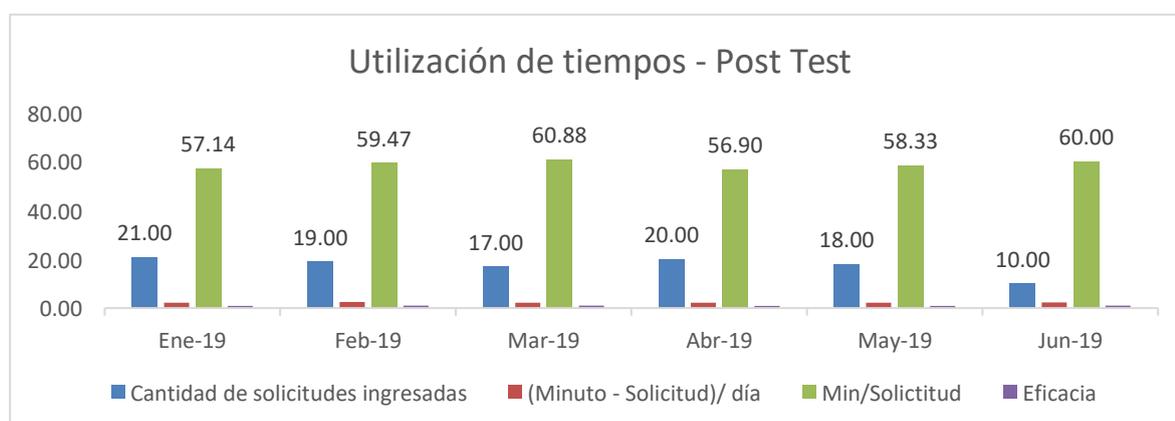


Figura 37: Tiempo de atención por solicitud – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 37 muestra los resultados obtenidos después de incorporar la mejora realizada en la gestión de procesos, en donde ahora el tiempo por solicitud atendida durante el año 2019, de las 105 solicitudes registradas, estas se realizaron en promedio en 58.79 minutos, lo que quiere decir que lo hizo en menor tiempo respecto a la primera medición realizada en el 2018, teniendo una eficacia de 0.98.

Tabla 39: Satisfacción de los clientes – Post Test

Mes	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de solicitudes atendidas sin reclamos	Cantidad de quejas registradas por demora de solicitudes
<b>Año 2019</b>	Ene-19	21.00	20.00	1.00
	Feb-19	19.00	19.00	0.00
	Mar-19	17.00	17.00	0.00
	Abr-19	20.00	19.00	1.00
	May-19	18.00	17.00	1.00
	Jun-19	10.00	10.00	0.00
<b>Total</b>		105.00	102.00	3.00
<b>%</b>		100%	97.14%	2.86%

Fuente: Elaboración propia

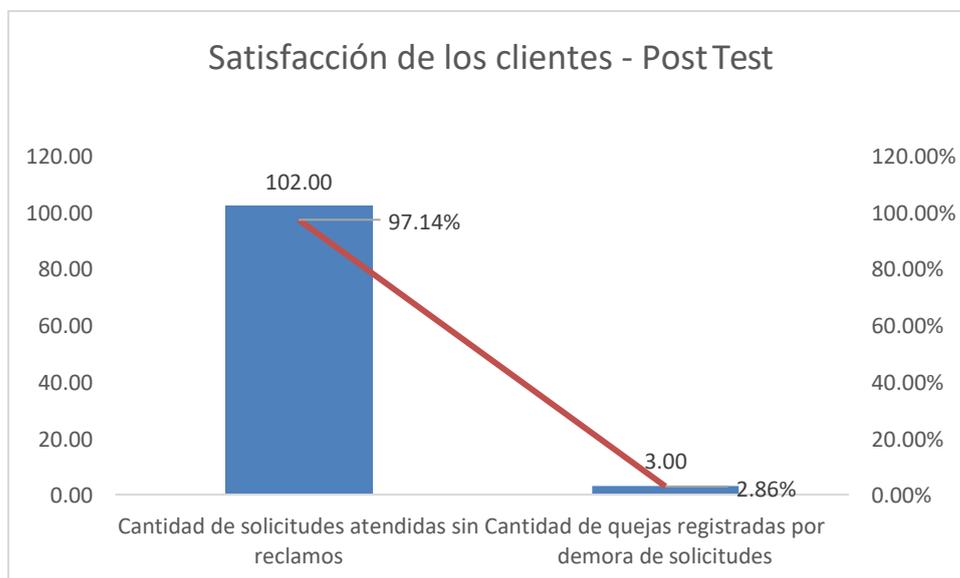


Figura 38: Satisfacción de los clientes – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 38 muestra los resultados obtenidos, después de incorporar la mejora realizada en la gestión de procesos, ahora, respecto a la satisfacción de clientes, la cantidad de solicitudes atendidas sin reclamos representan el 97.14%

Indicador – Quejas registradas

Tabla 40: Quejas Registradas – Post Test

Mes	Mes	Cantidad de solicitudes ingresadas	Cantidad de quejas registradas por solicitud atendida
Año 2019	Ene-19	21.00	1.00
	Feb-19	19.00	0.00
	Mar-19	17.00	0.00
	Abr-19	20.00	1.00
	May-19	18.00	1.00
	Jun-19	10.00	0.00
<b>Total</b>		105.00	3.00
<b>%</b>		100%	2.86%

Fuente: Elaboración propia

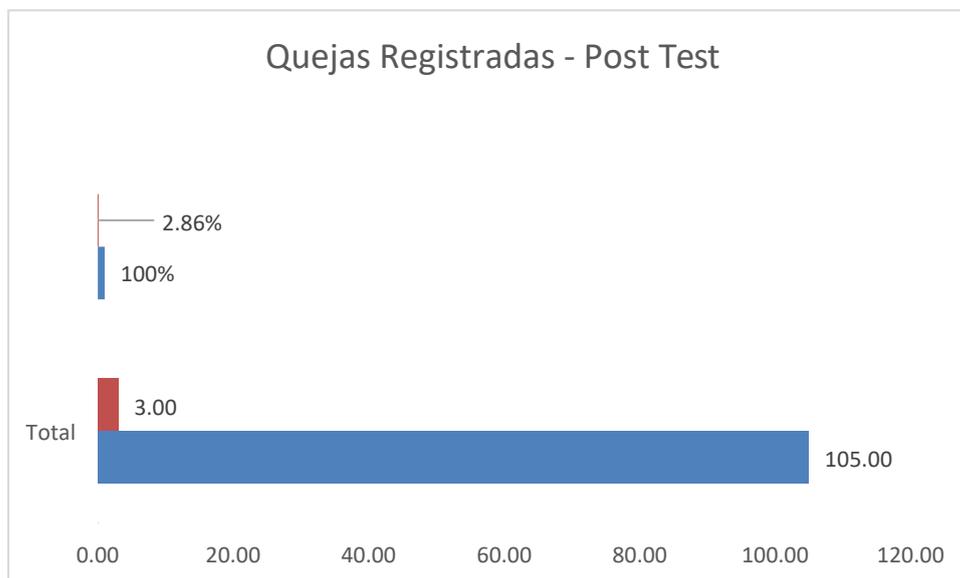


Figura 39: Quejas Registradas – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 39 muestra los resultados obtenidos después de incorporar la mejora realizada en la gestión de procesos, en donde ahora de las 105 solicitudes ingresadas, se registraron un 2.86% de quejas o lo que es lo mismo 3 reclamos solamente.

**Resultados de la encuesta respecto al Modelo Estratégico**

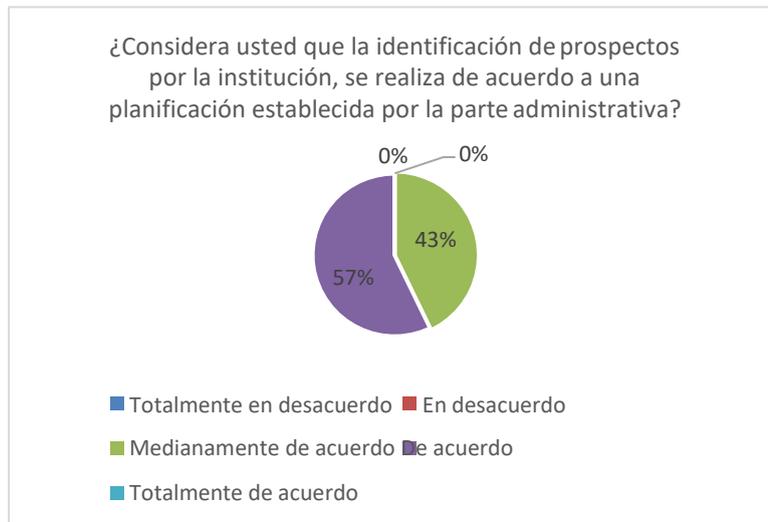
**Pregunta 1:** ¿Considera usted que la identificación de prospectos por la institución, se realiza de acuerdo a una planificación establecida por la parte administrativa?

**Dimensión Planeación**

*Tabla 41: Resultados de la pregunta 1 – Dimensión planeación*

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	3	43%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 40: Resultados de la pregunta 1 – Dimensión planeación*

*Fuente: Elaboración propia*

La figura 40 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 57% está de acuerdo con que la identificación de prospectos se realiza con una adecuada planificación, mientras que el 43% restante considera estar medianamente de acuerdo.

**Pregunta 2:** ¿Considera usted que la institución ha cumplido con los objetivos propuestos, respecto a los prospectos alcanzados para el nuevo año 2019?

### Dimensión Planeación

Tabla 42: Resultados de la pregunta 2 – Dimensión planeación

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	14%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	4	57%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

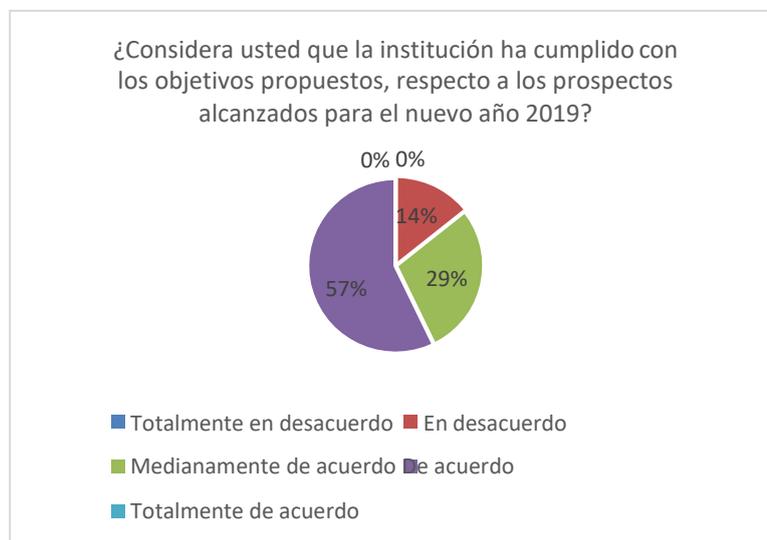


Figura 41: Resultados de la pregunta 2 – Dimensión planeación

Fuente: Elaboración propia

La figura 41 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 57% está de acuerdo con que la institución cumple con los objetivos propuestos para el 2019, mientras que un 29% restante considera estar medianamente de acuerdo y solo un 14% considera estar en desacuerdo.

**Pregunta 3:** ¿Considera usted que los procesos están debidamente identificados?

### Dimensión Planeación

Tabla 43: Resultados de la pregunta 3 – Dimensión planeación

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	4	57%
De acuerdo	1	14%
Totalmente de acuerdo	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

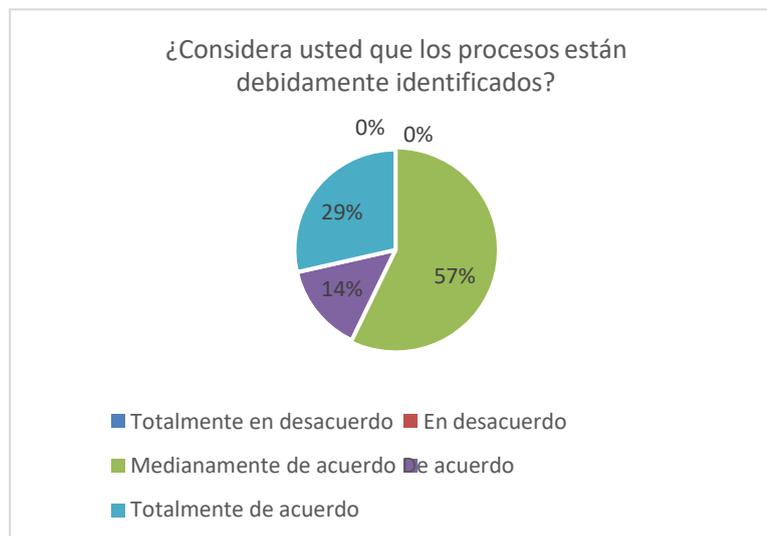


Figura 42: Resultados de la pregunta 3 – Dimensión planeación

Fuente: Elaboración propia

La figura 42 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 57% está de medianamente de acuerdo en que la institución ha identificado a los procesos de manera oportuna, mientras que el 29% considera estar totalmente de acuerdo y solo el 14% considera estar de acuerdo.

**Pregunta 4:** ¿Considera usted que la administración ha definido oportunamente cada una de las funciones a realizar en cada área de trabajo?

### Dimensión Planeación

Tabla 44: Resultados de la pregunta 4 – Dimensión planeación

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

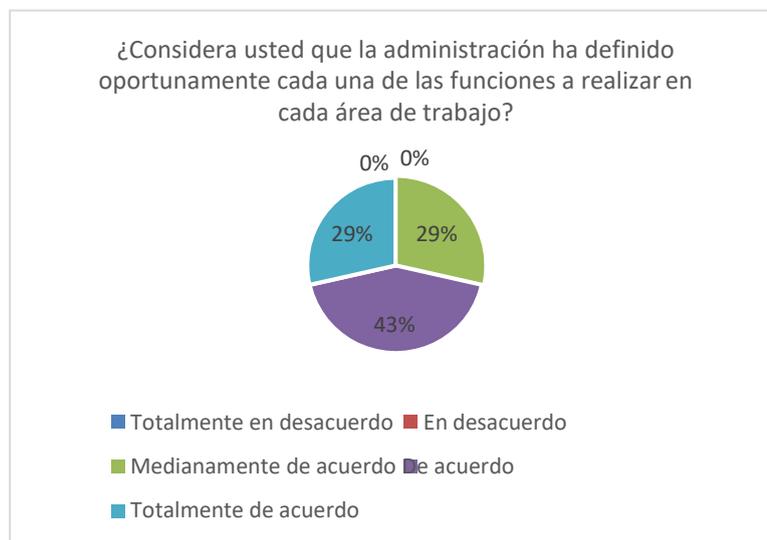


Figura 43: Resultados de la pregunta 4 – Dimensión planeación

Fuente: Elaboración propia

La figura 43 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 29% está totalmente de acuerdo en que la institución ha definido oportunamente cada una de las funciones a realizar en las áreas de trabajo, mientras que un 43% considera estar de acuerdo.

**Pregunta 5:** ¿Considera usted que la administración ha definido oportunamente cada una de las funciones a realizar en cada área de trabajo?

### Dimensión Organización

Tabla 45: Resultados de la pregunta 5 – Dimensión organización

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	5	71%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

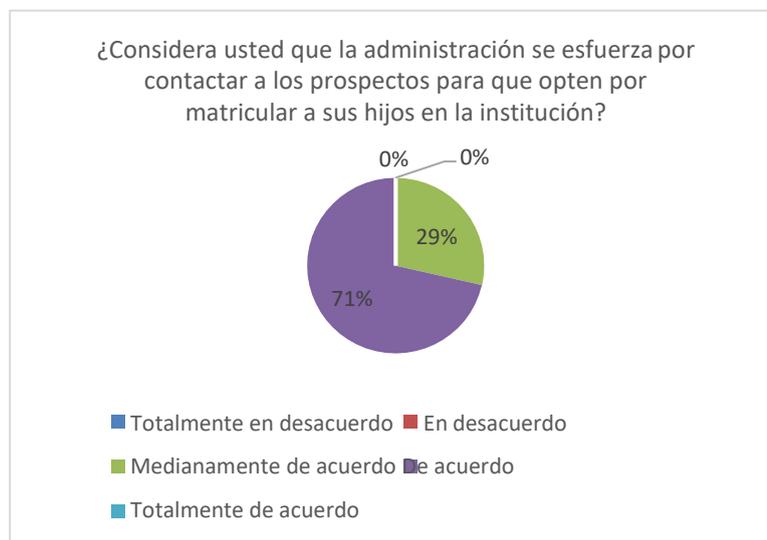


Figura 44: Resultados de la pregunta 5 – Dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

La figura 44 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 71% está de acuerdo en que la institución se esfuerza por contactar a los nuevos prospectos que opten por matricular a sus hijos, mientras que un 29% considera estar medianamente de acuerdo.

**Pregunta 6:** ¿Considera usted que la administración ha definido oportunamente cada una de las funciones a realizar en cada área de trabajo?

### Dimensión Organización

Tabla 46: Resultados de la pregunta 6 – Dimensión organización

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

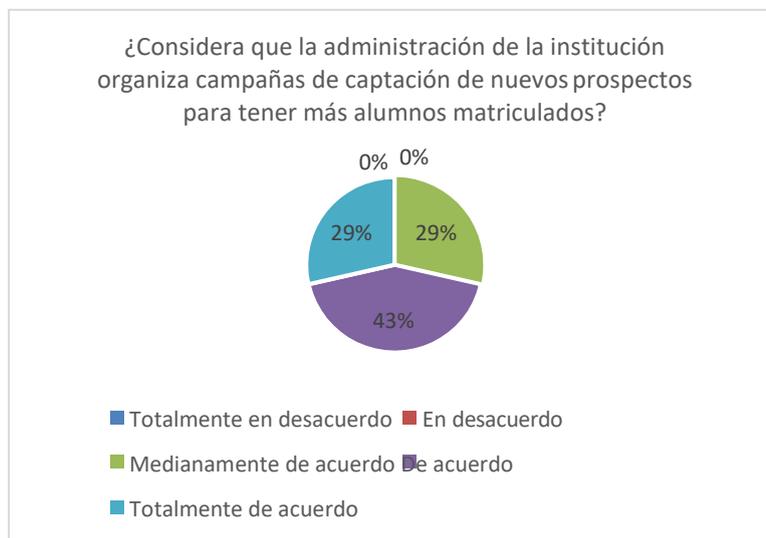


Figura 45: Resultados de la pregunta 6 – Dimensión organización

Fuente: Elaboración propia

La figura 45 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 29% está totalmente de acuerdo en que la institución organiza oportunamente las campañas de captación para los nuevos prospectos, mientras que un 43% considera estar de acuerdo.

**Pregunta 7:** ¿Considera usted que la institución realiza una adecuada programación y seguimiento, para visitar a los prospectos registrados?

### Dimensión Dirección

Tabla 47: Resultados de la pregunta 7 – Dimensión dirección

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	3	43%
Totalmente de acuerdo	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

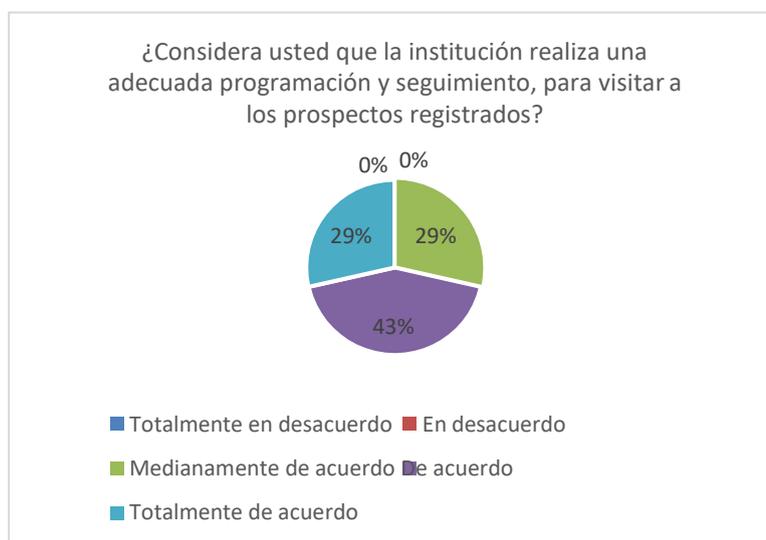


Figura 46: Resultados de la pregunta 7 – Dimensión dirección

Fuente: Elaboración propia

La figura 46 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 29% está totalmente de acuerdo en que la institución, realiza adecuadamente la programación y seguimiento, para visitar a los prospectos registrados mientras que un 43% considera estar de acuerdo.

**Pregunta 8:** ¿Considera usted que la institución realiza una adecuada programación y seguimiento, para visitar a los prospectos registrados?

### Dimensión Control

Tabla 48: Resultados de la pregunta 8 – Dimensión control

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	2	29%
Totalmente de acuerdo	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

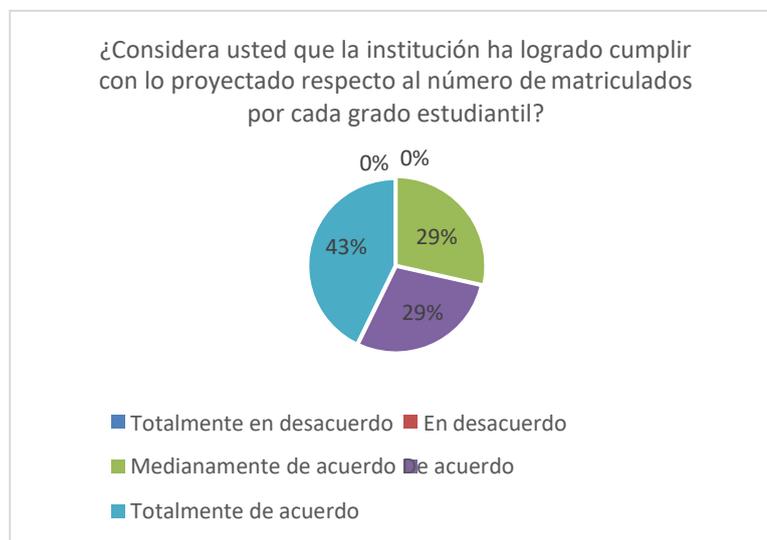


Figura 47: Resultados de la pregunta 8 – Dimensión control

Fuente: Elaboración propia

La figura 47 muestra que de los 7 encuestados de la parte administrativa, el 43% está totalmente de acuerdo en que la institución ha logrado cumplir con lo proyectado, respecto al número de matriculados para cada grado estudiantil, mientras que otro 29% considera estar medianamente de acuerdo.

### Comparación de resultados de la variable Modelo Estratégico entre el Pre vs Post

La tabla 49 muestra la comparación de los resultados obtenidos en todos los indicadores mostrados en la Operacionalización de la variable independiente.

Tabla 49: Comparación de la Variable Modelo Estratégico entre el Pre vs Post

Indicadores	Pre test	Post test	Variación porcentual
Prospectos registrados	122	180	<b>47.54%</b>
Objetivos logrados	65	88	<b>35.58%</b>
Prospectos contactados	69	91	<b>31.88%</b>
Campañas de captación (ROI)	1.29%	1.59%	<b>23.00%</b>
Prospectos visitados	61	72	<b>18.03%</b>
Prospectos matriculados	63	69	<b>9.52%</b>

Fuente: Elaboración propia

### Comparación de la Variable Gestión de procesos entre el Pre vs Post

La tabla 50 muestra la comparación de los resultados obtenidos en todos los indicadores mostrados en la Operacionalización de la variable dependiente.

Tabla 50: Comparación de la Variable Gestión por procesos entre el Pre vs Post

Indicadores	Pre test	Post test	Variación porcentual
Solicitudes de acuerdo proceso	79	105	<b>32.91%</b>
Utilización de tiempos (eficacia)	1.10	0.98	<b>-10.78 %</b>
Satisfacción de clientes	56	102	<b>82.14%</b>
Quejas	23	3	<b>-86.96%</b>

Fuente: Elaboración propia

## Validación de Hipótesis

### a.- Modelo estratégico

#### Validación de la dimensión prospectos registrados (Ver ANEXO 8)

Como los elementos de la muestra son  $n < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos.

H0: La distribución del número total de prospectos registrados No difiere de la distribución normal

H1: La distribución del número total de prospectos registrados difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Tabla 51: Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Nº total de prospectos registrados
<b>U de Mann-Whitney</b>	25.500
<b>W de Wilcoxon</b>	61.500
<b>Z</b>	-.800
<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>	.424
<b>Significación exacta [2*(sig. unilateral)]</b>	.505 <sup>b</sup>

Fuente: Elaboración propia

como  $p=0.505 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta H0), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto a los prospectos registrados.

### Validación de la dimensión prospectos contactados (Ver ANEXO 9)

Como los elementos de la muestra son  $n < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos.

H0: La distribución del número total de prospectos contactados No difiere de la distribución normal

H1: La distribución del número total de prospectos contactados difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Tabla 52: Prueba de muestras independientes

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
N° total de prospectos contactados	Se asumen varianzas iguales	3.682	.076	-3.349	14	.005	-2.750	.821	-4.511	-.989
	No se asumen varianzas iguales			-3.349	9.496	.008	-2.750	.821	-4.593	-.907

Fuente: Elaboración propia

Como el valor de  $p = 0.005 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna: Por lo tanto, Los prospectos contactados en ambos grupos son diferentes, es decir hay una diferencia en los prospectos contactados con la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico.

### Validación de la dimensión prospectos matriculados (Ver ANEXO 10)

Como los elementos de la muestra son  $n < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos.

H0: La distribución del número total de prospectos matriculados No difiere de la distribución normal

H1: La distribución del número total de prospectos matriculados difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Tabla 53: Validación de la dimensión de prospectos matriculados

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
N° total de prospectos matriculados	Se asumen varianzas iguales	.167	.689	-2.582	14	.022	-1.375	.532	-2.517	-.233
	No se asumen varianzas iguales			-2.582	13.999	.022	-1.375	.532	-2.517	-.233

Fuente: Elaboración propia

Como el valor de  $p=0.022 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna: Por lo tanto, Los prospectos matriculados en ambos grupos son diferentes, es decir hay una diferencia en los prospectos matriculados con la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico.

b.- Gestión de procesos

**Validación de las dimensiones tiempo de solicitud, satisfacción de clientes y quejas.**

**(VER ANEXO 11)**

Como los elementos de la muestra son  $12 < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos.

H0: La distribución de las solicitudes atendidas No difiere de la distribución normal

H1: La distribución de las solicitudes atendidas difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Resumen de procesamiento de casos							
		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Modelo estratégico							
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

Figura 48: procesamiento de datos de la variable Gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

Descriptivos					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	Media	72.075%	6.2031%	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	56.129%	
			Límite superior	88.020%	
		Media recortada al 5%	71.287%		
		Mediana	70.979%		
		Varianza	230.868		
		Desviación estándar	15.1943%		
		Mínimo	58.3%		
		Máximo	100.0%		
		Rango	41.7%		
		Rango intercuartil	21.3%		
		Asimetría	1.440	.845	
		Curtosis	2.611	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	97.447%	1.1465%
	95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	94.500%	
			Límite superior	100.394%	
	Media recortada al 5%		97.472%		
	Mediana		97.619%		
	Varianza		7.887		
	Desviación estándar		2.8084%		
	Mínimo		94.4%		
	Máximo		100.0%		
	Rango		5.6%		
	Rango intercuartil	5.1%			
Asimetría	-0.035	.845			
Curtosis	-3.230	1.741			

Descriptivos					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	Media	109.823%	6.8497%	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	92.216%	
			Límite superior	127.431%	
		Media recortada al 5%	110.031%		
		Mediana	111.515%		
		Varianza	281.510		
		Desviación estándar	16.7783%		
		Mínimo	90.9%		
		Máximo	125.0%		
		Rango	34.1%		
		Rango intercuartil	31.0%		
		Asimetría	-0.075	.845	
		Curtosis	-3.116	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	99.618%	2.2777%
	95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	93.763%	
			Límite superior	105.473%	
	Media recortada al 5%		99.317%		
	Mediana		98.173%		
	Varianza		31.128		
	Desviación estándar		5.5793%		
	Mínimo		94.8%		
	Máximo		109.8%		
	Rango		15.0%		
	Rango intercuartil		8.4%		
	Asimetría	1.488	.845		
Curtosis	2.262	1.741			

<b>Descriptivos</b>				Estadístico	Error estándar	
<b>Modelo estratégico</b>						
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	Media		2.54571	.137033	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2.19346		
			Límite superior	2.89797		
		Media recortada al 5%		2.54652		
		Mediana		2.52525		
		Varianza		.113		
		Desviación estándar		.335660		
		Mínimo		2.192		
		Máximo		2.885		
		Rango		.692		
		Rango intercuartil		.640		
		Asimetría		.024	.845	
		Curtosis		-3.113	1.741	
		Con modelo estratégico	Media		2.27842	.043618
			95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2.16630	
	Límite superior			2.39054		
	Media recortada al 5%		2.27233			
	Mediana		2.24925			
	Varianza		.011			
	Desviación estándar		.106841			
	Mínimo		2.188			
	Máximo		2.478			
	Rango		.290			
	Rango intercuartil		.155			
	Asimetría		1.642	.845		
Curtosis		2.878	1.741			

Descriptivos					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	Media	72.075%	6.2031%	
		95% de intervalo de confianza para la	Límite inferior	56.129%	
			Límite superior	88.020%	
		Media recortada al 5%	71.287%		
		Mediana	70.979%		
		Varianza	230.868		
		Desviación estándar	15.1943%		
		Mínimo	58.3%		
		Máximo	100.0%		
		Rango	41.7%		
		Rango intercuartil	21.3%		
		Asimetría	1.440	.845	
		Curtosis	2.611	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	97.447%	1.1465%
	95% de intervalo de confianza para la		Límite inferior	94.500%	
			Límite superior	100.394%	
	Media recortada al 5%		97.472%		
	Mediana		97.619%		
	Varianza		7.887		
	Desviación estándar		2.8084%		
	Mínimo		94.4%		
	Máximo		100.0%		
	Rango		5.6%		
	Rango intercuartil	5.1%			
Asimetría	-.035	.845			
Curtosis	-3.230	1.741			

Pruebas de normalidad							
Modelo estratégico		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	.300	6	.097	.842	6	.135
	Con modelo estratégico	.318	6	.057	.738	6	.015
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	.317	6	.059	.761	6	.025
	Con modelo estratégico	.203	6	.200	.858	6	.182
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	.292	6	.120	.784	6	.042
	Con modelo estratégico	.254	6	.200	.833	6	.114
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	.300	6	.097	.842	6	.135
	Con modelo estratégico	.318	6	.057	.738	6	.015

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor de  $p=0.135 > 0.05$  pero  $p=0.015 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula: por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % solicitudes atendidas.

Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. para el año 2019.

Como el valor de  $p=0.025 < 0.05$  pero  $p=0.182 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % Tiempo empleado.

Como el valor de  $p=0.042 < 0.05$  pero  $p=0.114 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para (Minuto/ Solicitud-día)

Como el valor de  $p=0.135 > 0.05$  pero  $p=0.015 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % Satisfacción de los clientes.

<b>Prueba de Mann-Whitney</b>				
<b>Rangos</b>				
Modelo estratégico		N	Rango promedio	Suma de rangos
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	6	4.25	25.50
	Con modelo estratégico	6	8.75	52.50
	Total	12		
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	6	7.17	43.00
	Con modelo estratégico	6	5.83	35.00
	Total	12		
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	6	8.00	48.00
	Con modelo estratégico	6	5.00	30.00
	Total	12		
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	6	4.25	25.50
	Con modelo estratégico	6	8.75	52.50
	Total	12		

<b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b>				
	% solicitudes atendidas	% Tiempo empleado	(Minuto/ Solicitud-día)	% Satisfacción de los clientes
U de Mann-Whitney	4.500	14.000	9.000	4.500
W de Wilcoxon	25.500	35.000	30.000	25.500
Z	-2.201	-.645	-1.444	-2.201
Sig. asintótica (bilateral)	.028	.519	.149	.028
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.026 <sup>b</sup>	.589 <sup>b</sup>	.180 <sup>b</sup>	.026 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Modelo estratégico

b. No corregido para empates.

Como  $p=0.026 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (es decir se acepta H1), entonces se concluye que la mediana del % de solicitudes atendidas dentro del proceso es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto al % solicitudes atendidas (eficiencia)

Como  $p=0.589 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta H0), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto % Tiempo empleado (eficacia).

Como  $p=0.180 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta H0), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégica. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto (Minuto/ Solicitud-día) (eficacia).

Como  $p=0.026 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (es decir se acepta H1), entonces se concluye que la mediana del % de solicitudes atendidas dentro del proceso es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto al % Satisfacción de los clientes (Efectividad).

## Fase 5: Evaluación económica de la implementación del modelo estratégico.

### Presupuesto de inversión para determinar el flujo de caja

Tabla 54: Presupuesto para la evaluación económica

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES</b>						
<b>UTILES DE ESCRITORIO</b>						
Hoja bond A4	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00
Lapiceros	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 6.00
USB	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00	S/. 30.00
Archivadores	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Corrector	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Perforador	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Folder A4	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>						
Computadora	S/. 2,500.00					
Impresora Multifuncional	S/. 650.00					
Tóner de impresora	S/. 35.00					
Escritorio	S/. 200.00					
Silla de escritorio	S/. 300.00					
Depreciación		S/. 368.50				
<b>EQUIPOS DE COMUNICACIÓN</b>						
Celulares	S/. 1,200.00					
<b>EQUIPO PARA LA EVIDENCIA</b>						
Cronometro	S/. 50.00					
Depreciación		S/. 12.50				
<b>OTROS GASTOS</b>						
Alimentación	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Movilidad	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Investigador	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Asesor	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/. 11,056.00</b>	<b>S/. 6,502.00</b>				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Análisis de la propuesta de la implementación del modelo estratégico

INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	AHORRO
Implementación del modelo estratégico	S/. 0	S/. 13,200.00	<b>Utilidad marginal ANUAL</b>	S/. 0	S/. 13,200.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Ahorros proyectados

AHORRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PROYECTADO</b>	S/. 13,200.00				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Construcción del Flujo de efectivo

Año de operación	Ingresos	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos	Fija	Diferida	Capital de trabajo	Valor Residual	
<b>0</b>	<b>Totales</b>	<b>Totales</b>					
		11,056					-11,056
<b>1</b>	13,200	6,502					6,698
<b>2</b>	13,200	6,502					6,698
<b>3</b>	13,200	6,502					6,698
<b>4</b>	13,200	6,502					6,698
<b>5</b>	13,200	6,502					6,698

Fuente: Elaboración propia

La tabla 57 muestra la construcción del flujo de efectivo para la evaluación económica a lo largo de 5 años de evaluación, en donde los ingresos es la proyección de los ahorros proyectados, los cuales se mantienen constantes, mientras que, por el lado de los egresos, se considera a todos los costos incurridos en activos en la elaboración de la presente investigación.

Tabla 58: Flujo de caja para el horizonte de evaluación de 5 años

Año	Costos	Beneficios	Factor de	Costos	Beneficios	Flujo neto de
de	totales	totales	actualización	actualizados	actualizados	efectivo act.
operación	(S/.)	(S/.)	12.00%	(S/.)	(S/.)	(S/.)
0	11,056	0	1.00	11,056	0	-11,056
1	6,502	13,200	0.89	5,805	11,786	5,980
2	6,502	13,200	0.80	5,183	10,523	5,340
3	6,502	13,200	0.71	4,628	9,395	4,768
4	6,502	13,200	0.64	4,132	8,389	4,257
5	6,502	13,200	0.57	3,689	7,490	3,801
<b>Total</b>	<b>37,064</b>	<b>66,000</b>		<b>34,494</b>	<b>47,583</b>	<b>13,089</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Indicadores económicos

EVALUACIÓN DE INDICADORES	
<b>VAN=</b>	<b>13,088.79</b>
<b>TIR =</b>	<b>53.47%</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.38</b>

Fuente: Elaboración propia

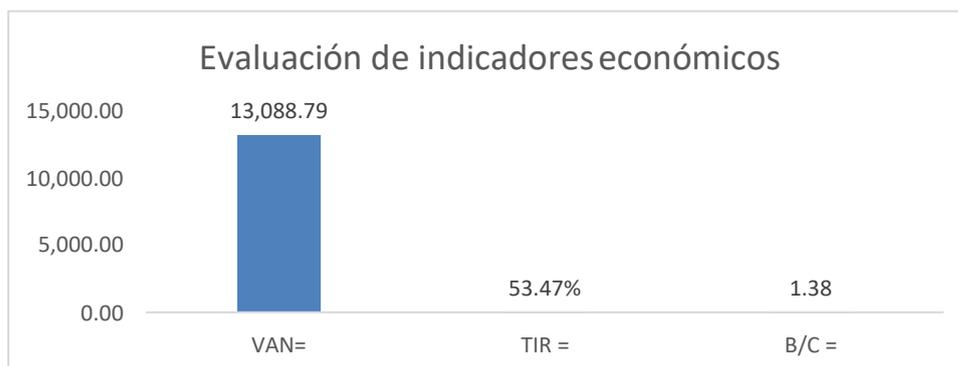


Figura 49: Evaluación de indicadores económicos

Fuente: Elaboración propia

La figura 49 muestra los resultados obtenidos de la evaluación económica, en donde se obtiene un valor actual neto de S/. 13,008.79 que son los beneficios a obtener luego de descontar la inversión, mientras que el retorno de la inversión tiene un promedio de 53.47% y finalmente se tienen un indicador de beneficio/costo de 1.38 lo que indica que los beneficios superan a los costos en 0.38 veces.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Al implementar el modelo estratégico, se puede confirmar la hipótesis de investigación, la cual sostiene que este influye significativamente en la gestión de procesos de la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos en el año 2019. Estos resultados obtenidos a través del Test de U de Mann-Whitney, en donde la Sig. asintótica (bilateral), para las medianas es de  $p=0.022 < 0.05$  teniendo así una diferencia significativa en la dimensión prospectos matriculados entre la gestión tradicional vs la gestión mediante un modelo estratégico. (Ver anexo 8, 9 y 10)

De acuerdo a lo presentado por Vergara y Jarro (2014), en su investigación demostraron que con el apoyo de un plan estratégico la empresa de taxis logró cumplir con sus objetivos planteados, logrando eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, por lo que optaron por considerar la implantación de la estrategia y ser pacientes y persistentes en ella para marcar una clara diferencia ante otras empresas. Los resultados obtenidos en la investigación apoyan las conclusiones del antecedente dado que, en relación a los prospectos registrados para los meses de Enero y Febrero del 2019, en donde se tuvo como objetivo llegar a registrar 88 prospectos, y se llegó a registrar a 90. Asimismo, es preciso resaltar que previamente una de las limitaciones que se encontró, es que no hubo una base de datos organizada para poder extraer los datos, sin embargo, se pudo resolver esta situación de una manera adecuada, lo que a su vez condujo a tener una implicancia significativa en los resultados obtenidos. Finalmente se recomienda tener un control adecuado en cuanto al registro de cada prospecto con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

Por otro lado, los resultados presentados por Guadalupe (2014) el cual muestra que, al implementar el plan estratégico, la organización se adapta a un nuevo modelo de negocio, haciendo que se traslade de un actuar incierto a uno que la dirige al mejor resultado. Con el apoyo de una gestión estratégica traducida en indicadores, los cuales a su vez facilitan el alcance de las metas, el recorrido de la dirección y la aspiración de lograr un involucramiento total, todo esto integrado en distintos periodos de tiempo, es decir, se integran las principales actividades de la empresa, vinculando la parte financiera, comercial y operativa que harán del resultado el éxito y permanencia de la organización. Todo lo expuesto se relaciona con la parte comercial de la empresa, destacando así el número de prospectos contactados, para el periodo 2019, en donde se logró un aumento del 31.88%, respecto a los prospectos contactados en el 2018, resaltado así que existió una implicancia directa en los resultados por haber desarrollado una campaña de captación eficiente por parte del departamento de Marketing.

Asimismo, esta investigación se relaciona directamente con la teoría de referida al control, en donde según Blandes (2015) esta teoría implica comparar el desempeño real con lo planeado, con el propósito de determinar variaciones, es decir se puede relacionar el control de la verificación del cumplimiento de lo planeado, además de la ejecución de las acciones para medir los resultados proyectados y los resultados reales, en consecuencia a ello es que la presente investigación se relaciona directamente con los resultados encontrados, en la dimensión control, específicamente en el indicador de prospectos matriculados, debido a que según lo

proyectado se logró matricular a 69 infantes, lo que representa un aumento del 9.52%, respecto al año 2018. Esta teoría conduce a contrastar que lo planificado versus lo obtenido es un acierto significativo, por lo tanto, se recomienda a la empresa, seguir realizando estudios de prospección respecto a las proyecciones de nuevos infantes a matricular.

## 4.2 Conclusiones

- Se determinó que el modelo estratégico influye significativamente en la gestión de procesos de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en los indicadores de prospectos contactados y matriculados, así lo demuestra la satisfacción de clientes, el cual tiene un resultado de aceptación favorable y una variación porcentual del 82.14%. Además, según la prueba de hipótesis del indicador de prospectos contactados tiene un valor de  $p=0.005 < 0.05$  y el indicador de prospectos matriculados tiene un valor de  $p=0.022 < 0.05$ , lo cual demuestra que hay un cambio significativo entre la gestión tradicional comparado con la gestión del modelo estratégico. Sin embargo, cabe resaltar que el indicador de prospectos registrados no tuvo una implicancia favorable ya que se acepta la hipótesis nula, es decir que no tuvo repercusión significativa. En cuanto a la validación de la variable gestión de procesos se tiene que para los indicadores de solicitudes atendidas y la Satisfacción de los clientes los resultados obtenidos de  $p=0.026 < 0.05$ , demuestra que hay un cambio significativo, por lo que se concluye que si existe una diferencia en las medianas de la gestión tradicional en comparación con la gestión del modelo estratégico.
- Se analizó la situación actual de la empresa, mediante la evaluación de factores internos y externos, en donde los resultados obtenidos muestran que la matriz EFI con un resultado de (2.49) está debajo del promedio por tanto se recomienda

capitalizar las debilidades encontradas, mientras que por el lado de la matriz EFE con (2.66), muestra que la empresa aprovecha sus fortalezas para el control de la institución. Por otro lado, en cuanto a la gestión de procesos, se realizó la estandarización, priorización y diagramación de los procesos estratégicos, que son el punto de partida para la sostenibilidad del negocio. Cabe resaltar que inicialmente la empresa no ha tenido definido los temas relacionados a la administración, sin embargo, a través de la incorporación del modelo ya se tiene un control adecuado de los objetivos que persigue lo que dio como resultado final una disminución de quejas del 86.96%.

- Se diseñó el modelo estratégico, que es el punto de partida para una mejor organización empresarial, ya que se enfoca en los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control). Partiendo de esto, se tiene que a través de los procesos administrativos se formularon los principales indicadores referidos a los prospectos registrados, contactados, visitados y matriculados.
- Se implementó el modelo estratégico para la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la cual se aplicaron estrategias de un diseño organizacional en donde se identifique la estructura y el perfil de puestos a ocupar, con el fin de brindar un adecuado servicio, se priorizó los procesos estratégicos, campañas de captación para nuevos prospectos y el diseño y caracterización de cada uno de los procesos estratégicos.
- Se evaluó económicamente la implementación del modelo estratégico, obteniéndose un VAN de S/. 13,088.79, TIR de 53.47% y el B/C de 1.38 lo que indicó que los beneficios superan a los costos en 0.38 veces, esto demuestra la factibilidad y viabilidad del proyecto.

## REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=i5-ZFyik1CQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=i5-ZFyik1CQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. España. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=Og6K9F8X8rUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Og6K9F8X8rUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es\\_419&pg=GBS.PT2.w.1.0.0](https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es_419&pg=GBS.PT2.w.1.0.0)
- D' Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación de México – Lima S.A.
- D' Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- Fernández A. y Ramírez L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B. (Tesis de Ingeniería Industrial)*, Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. (2010). *Gestión por Procesos*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/05/01/economia/1272691263\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/05/01/economia/1272691263_850215.html)
- Gestión Pública (2015). *PCM capacita a más de 200 funcionarios del Gobierno Regional de La Libertad en gestión por procesos*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://sgp.pcm.gob.pe/tag/trujillo/>
- Guadalupe, N. (2014). *Plan estratégico para el restaurante "luna bruja" en La paz, B.C.S. (Tesis en Administración)*, Instituto Tecnológico de La Paz. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>
- IT CIO.es (2011). *Recursos e información tecnológica empresarial para CIOs*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://www.itcio.es/gestion-procesos-negocio-bpm/noticias/1007934011102/afrentar-business-process-management.1.html>
- ISOTools (2019). *Gestión por procesos*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- La voz del Interior (2011). *La gestión por procesos*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/gestion-procesos>
- Lugo, W. (2011). *Modelo de gestión para la redistribución y ordenamiento organizativo del almacén central de la empresa Hidrofalcón (Tesis Ingeniería Industrial)*, Universidad Nacional Abierta. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37518.pdf>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

*Perspectives and Evidence (Tesis para el Título de Doctor Oeconomiae), University of St. Gallen. Recuperado el 03 de julio del 2019, de, de [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/3429/\\$FILE/dis3429.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/3429/$FILE/dis3429.pdf)*

Pebe K. (2018). *La gestión de procesos y la formalización de las MYPES en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018. (Tesis de Licenciatura en Administración), Universidad Cesar Vallejo.*

Recuperado el 03 de julio del 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24789/Pebe\\_GKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24789/Pebe_GKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos. Madrid. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)*

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos. Madrid. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=herramientas&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=herramientas&f=false)*

Pimentel, S. (2016). *Desarrollando un plan estratégico para tu negocio. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://info.netcommerce.mx/blog/desarrollando-un-plan-estrategico-para-tu-negocio/>*

Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. (Tesis de Ingeniería Empresarial), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620981/1/Tesis+Textil+S.A.C.+Katherine+Ponce+Herrera.pdf>*

Ramos L., Sequeiros D. y Solano R. (2016). *Plan Estratégico Para Alesa Business S.A.C. (Tesis para el grado de Magister en Administración Estratégica de empresas), Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 03 de julio del 2019, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9627/RAMOS\\_SEQUEIROS\\_PLANEAMIENTO\\_ALESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9627/RAMOS_SEQUEIROS_PLANEAMIENTO_ALESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)*

Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica. Madrid, España. Recuperado e Recuperado el 03 de julio del 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)*

Sánchez, E.; Medina, M. y Moreno J. (2016). *La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445188005>*

Vergara J. y Jarro C. (2010). *Elaboración del Plan Estratégico y Sistema de Gestión de Procesos para la Cooperativa de Taxis Esmeralda. (Tesis para Ingeniería Industrial), Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 03 de julio del 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7091/1/UPS-CT003848.pdf>*

## ANEXO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿De qué manera un modelo estratégico influye en la gestión de procesos en la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la influencia de un modelo estratégico en la gestión de procesos en la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la situación actual de la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.</li> <li>• Diseñar el modelo estratégico a implementar en la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.</li> <li>• Implementar el modelo estratégico con el fin de mejorar la gestión de procesos estratégicos de la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.</li> <li>• Medir los resultados del modelo estratégico.</li> <li>• Evaluar económicamente la implementación del modelo estratégico.</li> </ul>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b></p> <p>El modelo estratégico influye de manera relevante en la gestión de procesos de la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2019</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Modelo estratégico</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Gestión de procesos</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población está conformada por todos los procesos de la empresa M &amp; V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. en el año 2019.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra está conformada por los 3 procesos estratégicos: Proceso de asesoría psicológica, proceso de dirección estratégica y proceso de marketing</p>	<p>El proyecto de investigación pertenece a un <b>diseño pre-experimental</b>, porque se pretende manipular la variable independiente para ver los efectos en la variable dependiente (gestión de procesos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Ficha resumen</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

Ficha documental Modelo estratégico						
Semana	Objetivos propuestos	Nº de prospectos registrados	Nº de prospectos contactados	Nº de prospectos visitados	Nº de prospectos matriculados	
Semana 1						
Semana 2						
Semana 3						
Semana 4						
Total						
Semana 1						
Semana 2						
Semana 3						
Semana 4						
Total						
<b>Observaciones realizadas</b>						

Ficha documental Gestión por procesos						
Semana	Nº de requerimientos registrados	Nº de requerimientos atendidos de acuerdo al tiempo estimado	Nº de requerimientos atendidos de acuerdo al proceso	Tiempo estimado por requerimiento	Nº de requerimientos atendidos si reclamos	Nº de quejas registradas
Semana 1						
Semana 2						
Semana 3						
Semana 4						
Total						
Semana 1						
Semana 2						
Semana 3						
Semana 4						
Total						
<b>Observaciones realizadas</b>						

## ANEXO 4

### Guía de Entrevista

Buenos días soy Chelsy Herrera Sifuentes, bachiller de la carrera de Ing. Empresarial de la Universidad Privada del Norte a continuación, se le formulará una serie de preguntas a fin de recolectar la mayor información posible para desarrollar la investigación, la cual lleva por título “MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA M&V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C. TRUJILLO 2019.” Los datos se trabajarán con la confidencialidad del caso siendo empleados únicamente para fines académicos.

- 1- ¿Podría comentarnos a que sector pertenece la empresa?
- 2- ¿Cómo cree usted que se desarrolle el sector educativo en los siguientes años?
- 3- ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas de su organización?
- 4- ¿Cómo se viene desarrollando las actividades empresariales (cómo identifica los prospectos, como es el proceso de matrículas, entre otros) en el día a día en la empresa?
- 5- ¿Cómo realiza el proceso administrativo para la adecuada gestión del centro educativo?
- 6- ¿Considera usted que a partir del proceso administrativo se mejora lo relacionado a la planeación y organización del centro educativo?
- 7- ¿Dentro de los planes de crecimiento ha considerado realizar mejoras pertinentes respecto a la imagen institucional, de ser así cuéntenos qué planes tiene en mente?
- 8- ¿Considera usted que cada uno de los procesos tiene una secuencia lógica, para atender de manera eficiente a los prospectos?

**Resultados de la entrevista:**

1- ¿Podría comentarnos a que sector pertenece la empresa?

La empresa pertenece al sector educativo.

2- ¿Cómo cree usted que se desarrolle el sector educativo en los siguientes años?

En mi opinión, yo creo que el sector educativo y sobre todo inicial que es en el cuál nosotros nos desarrollamos, actualmente está teniendo una buena demanda y aceptación por parte de los padres de familia ubicados en este sector que es el Golf.

3- ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas de su organización?

En lo personal creo que las principales fortalezas de la empresa es el servicio de calidad que brindamos, el cuidado y responsabilidad como empresa que tenemos al brindar la enseñanza y educación a los hijos de nuestros clientes. Y ellos al percibir estas fortalezas, se sienten más confiados y optan por elegirnos.

4- ¿Cómo se viene desarrollando las actividades empresariales (cómo identifica los prospectos, como es el proceso de matrículas, entre otros) en el día a día en la empresa?

Las actividades en cuanto a las matrículas que se realiza a veces tardan y hay un poco de demora al atender a los clientes, ya que algunos piden ver todo el ambiente, las aulas, solicitan los precios, algunas personas deciden matricular a sus hijos en ese momento y por ello a veces hay demora en brindar información a los siguientes padres ya que la directora y secretaria a veces está con los documentos encima. En cuanto a la captación de clientes, aún nos falta mejorar la publicidad, el área de marketing, sobre todo; ya que no lo tenemos establecido de la mejor manera, por ello creo que no llegamos a más personas, pero de qué podemos hacerlo y crecer económicamente si podemos, pero necesitamos mejorar en esa parte.

5- ¿Cómo realiza el proceso administrativo para la adecuada gestión del centro educativo?

Para la adecuada gestión de la empresa, organizamos reuniones en los cuáles se evalúa las deficiencias que está teniendo la organización. Pero considero que necesitamos un poco más de orden y organización en cuanto a los informes y reportes que a veces solicito para poder tomar decisiones, pues la directora, sub directora y secretaria a veces no me hacen llegar información completa por pérdida de documentos o entre otros incidentes más.

6- ¿Considera usted que a partir del proceso administrativo se mejora lo relacionado a la planeación y organización del centro educativo?

Claro que sí, el proceso administrativo es fundamental para poder encaminar una organización.

Considero que, si la empresa logra mejorar esta parte importante, obtendríamos buenos resultados.

7- ¿Dentro de los planes de crecimiento ha considerado realizar mejoras pertinentes respecto a la imagen institucional, de ser así cuéntenos qué planes tiene en mente?

Así es, tengo planeado tomar medidas de corrección y encaminar la empresa de manera inicial, ver qué cosas faltan; evaluando las deficiencias que tenemos y también aprovechar la parte positiva de la empresa. Así mismo, estoy pensando en utilizar la tecnología un poco más en nuestra organización y así lograr captar más demanda.

8- ¿Considera usted que cada uno de los procesos tiene una secuencia lógica, para atender de manera eficiente a los prospectos?

Sí, sin duda alguna. Un proceso tiene mucho que ver con la realización de otro proceso. Si en el registro de matrículas hay una demora, esa demora repercute en el proceso de atención a los demás clientes que están esperando información; lo cual nos hace ineficientes y sobre todo obtenemos la insatisfacción de los clientes, lo cual debe ser todo lo contrario.

**Cuestionario aplicado a todos los trabajadores de la empresa M & V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C.**

Buenos días soy Chelsy Herrera Sifuentes, bachiller de la carrera de Ing. Empresarial de la Universidad Privada del Norte a continuación se aplicará un cuestionario con el propósito de recolectar la mayor información posible para mejorar los aspectos administrativos de la organización en la investigación, la cual lleva por título “MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA M&V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C. TRUJILLO 2019.” Por lo que se le pide, leer detenidamente cada pregunta y marque con un aspa según sea su criterio, los datos se trabajarán con la confidencialidad del caso siendo empleados únicamente para fines académicos.

Siendo:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.

<b>A</b>	<b>Planeación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Considera usted que la identificación de prospectos por la institución, se realiza de acuerdo a una planificación establecida por la parte administrativa?					
2	¿Considera usted que la institución ha cumplido con los objetivos propuestos, respecto a los prospectos alcanzados para el nuevo año 2019?					
3	¿Considera usted que los procesos están debidamente identificados?					
4	¿Considera usted que la administración ha definido oportunamente cada una de las funciones a realizar en cada área de trabajo?					
<b>B</b>	<b>Organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	¿Considera usted que la administración se esfuerza por contactar a los prospectos para que opten por matricular a sus hijos en la institución?					
6	¿Considera que la administración de la institución organiza campañas de captación de nuevos prospectos para tener más alumnos matriculados?					
<b>C</b>	<b>Dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	¿Considera usted que la institución realiza una adecuada programación y seguimiento, para visitar a los prospectos registrados?					
<b>D</b>	<b>Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	¿Considera usted que la institución ha logrado cumplir con lo proyectado respecto al número de matriculados por cada grado estudiantil?					

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
<b>Título de la investigación:</b>	MODELO ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION DE PROCESOS DE LA EMPRESA M&V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C. TRUJILLO 2019			
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de procesos			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Ing. Cesia Bofion Silva			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión de Procesos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<p><b>Sugerencias:</b> <i>Incluir preguntas sobre reclamo y satisfacción del cliente</i></p>				
<p><b>Firma del experto:</b></p> 				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		MODELO ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTION DE PROCESOS DE LA EMPRESA M&V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C. TRUJILLO 2019		
Linea de investigación:		Gestión de procesos		
Apellidos y nombres del experto:		Ing. Candy Veneros Castro		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Modelo Estratégico		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los Items, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 <p>Ing. Candy Veneros Castro CIP 79509.</p>				

Resumen de procesamiento de casos							
Plan		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
N° total de prospectos registrados	No	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	Si	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%

Descriptivos					
Plan		Estadístico	Error estándar		
N° total de prospectos registrados	No	Media	12.75	1.098	
		95% de intervalo de confianza para la	Límite inferior	10.15	
			Límite superior	15.35	
		Media recortada al 5%	12.83		
		Mediana	15.00		
		Varianza	9.643		
		Desviación estándar	3.105		
		Mínimo	9		
		Máximo	15		
		Rango	6		
		Rango intercuartil	6		
		Asimetría	-.644	.752	
		Curtosis	-2.240	1.481	
	Si	Media	14.25	1.359	
		95% de intervalo de confianza para la	Límite inferior	11.04	
			Límite superior	17.46	
		Media recortada al 5%	14.17		
		Mediana	15.00		
		Varianza	14.786		
		Desviación estándar	3.845		
Mínimo		9			
Máximo		21			
Rango		12			
Rango intercuartil		5			
Asimetría		.068	.752		
Curtosis		.741	1.481		

Pruebas de normalidad							
Plan		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
N° total de prospectos registrados	No	.391	8	.001	.641	8	.000
	Si	.327	8	.012	.810	8	.037

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor de  $p=0.00 < 0.05$  y  $p=0.037 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney)

Prueba de Mann-Whitney				
Rangos				
Plan		N	Rango promedio	Suma de rangos
N° total de prospectos registrados	No	8	7.69	61.50
	Si	8	9.31	74.50
	Total	16		

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	N° total de prospectos registrados
U de Mann-Whitney	25.500
W de Wilcoxon	61.500
Z	-.800
Sig. asintótica (bilateral)	.424
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.505 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Plan

b. No corregido para empates.

como  $p=0.505 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta  $H_0$ ), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto a los prospectos registrados.

### ANEXO 9: Prueba de hipótesis prospectos contactados

Resumen de procesamiento de casos							
Plan		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
N° total de prospectos contactados	No	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	Si	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%

Descriptivos					
Plan		Estadístico		Error estándar	
N° total de prospectos contactados	No	Media		8.63	.324
		95% de intervalo de confianza	Límite inferior	7.86	
			Límite superior	9.39	
		Media recortada al 5%		8.64	
		Mediana		9.00	
		Varianza		.839	
		Desviación estándar		.916	
		Mínimo		7	
		Máximo		10	
		Rango		3	
		Rango intercuartil		1	
		Asimetría		-.488	.752
		Curtosis		.421	1.481
	Si	Media		11.38	.754
		95% de intervalo de confianza	Límite inferior	9.59	
			Límite superior	13.16	
		Media recortada al 5%		11.42	
		Mediana		11.50	
		Varianza		4.554	
		Desviación estándar		2.134	
Mínimo		8			
Máximo		14			
Rango		6			
Rango intercuartil		4			
Asimetría		-.300	.752		
Curtosis		-.653	1.481		

Pruebas de normalidad							
Plan		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
N° total de prospectos contactados	No	.284	8	.057	.906	8	.324
	Si	.180	8	.200 <sup>*</sup>	.930	8	.513

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor de  $p=0.324 > 0.05$  y  $p=0.513 > 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas paramétricas, pero previamente se debe analizar la homogeneidad de las varianzas.

Prueba de Prueba de homogeneidad de varianzas, Test de Levene

H0: Las varianzas de ambos grupos son iguales

H1: Las varianzas de ambos grupos son diferentes

Regla de decisión: Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos son homogéneas.

Regla de decisión: Si  $P < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos no son homogéneas.

Prueba de homogeneidad de varianzas			
N° total de prospectos contactados			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
3.682	1	14	.076

Como el valor de  $p=0.076 > 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos son homogéneas

Dado que los grupos analizados son normales y con varianzas homogéneas, por lo tanto, de debe aplicar pruebas paramétricas, t student para muestras independientes.

H0: Los prospectos contactados en ambos grupos son iguales

H1: Los prospectos contactados en ambos grupos son diferentes

Regla de decisión: Si  $P > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, Los prospectos contactados en ambos grupos son iguales

contactados en ambos grupos son diferentes.

Prueba T					
Estadísticas de grupo					
Plan		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
N° total de prospectos contactados	No	8	8.63	.916	.324
	Si	8	11.38	2.134	.754

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	error estándar	confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
N° total de prospectos contactados	Se asumen varianzas iguales	3.682	.076	-3.349	14	.005	-2.750	.821	-4.511	-.989
	No se asumen varianzas iguales			-3.349	9.496	.008	-2.750	.821	-4.593	-.907

Como el valor de  $p=0.005 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna: Por lo tanto, Los prospectos contactados en ambos grupos son diferentes.

Es decir, hay una diferencia en los prospectos contactados con la gestión tradicional vs la gestión mediante un modelo estratégico.

## ANEXO 10: Prueba de hipótesis prospectos matriculados

Como los elementos de la muestra son  $8 < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos

H0: La distribución del número total de prospectos matriculados No difiere de la distribución normal

H1: La distribución del número total de prospectos matriculados difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Resumen de procesamiento de casos							
Plan		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
N° total de prospectos matriculados	No	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	Si	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%

Descriptivos					
Plan			Estadístico	Error estándar	
N° total de prospectos matriculados	No	Media	7.63	.375	
		95% de intervalo de confianza	Límite inferior	6.74	
			Límite superior	8.51	
		Media recortada al 5%	7.64		
		Mediana	7.50		
		Varianza	1.125		
		Desviación estándar	1.061		
		Mínimo	6		
		Máximo	9		
		Rango	3		
		Rango intercuartil	2		
		Asimetría	.045	.752	
		Curtosis	-.940	1.481	
	Si	Media	9.00	.378	
		95% de intervalo de confianza	Límite inferior	8.11	
			Límite superior	9.89	
		Media recortada al 5%	8.94		
		Mediana	9.00		
		Varianza	1.143		
Desviación estándar		1.069			
Mínimo		8			
Máximo		11			
Rango		3			
Rango intercuartil		2			
Asimetría		.935	.752		
Curtosis		.350	1.481		

Pruebas de normalidad							
Plan		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
N° total de prospectos matriculados	No	.222	8	.200 <sup>*</sup>	.912	8	.366
	Si	.250	8	.150	.860	8	.120

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor de  $p=0.366 > 0.05$  y  $p=0.120 > 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas paramétricas, pero previamente se debe analizar la homogeneidad de las varianzas.

Prueba de Prueba de homogeneidad de varianzas, Test de Levene

H0: Las varianzas de ambos grupos son iguales

H1: Las varianzas de ambos grupos son diferentes

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos son homogéneas

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos no son homogéneas.

Prueba de homogeneidad de varianzas			
N° total de prospectos matriculados			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.167	1	14	.689

Como el valor de  $p = 0.689 > 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, las varianzas de los grupos son homogéneas.

Dado que los grupos analizados son normales y con varianzas homogéneas, por lo tanto de debe aplicar pruebas paramétricas, t student para muestras independientes.

H0: Los prospectos matriculados en ambos grupos son iguales

H1: Los prospectos matriculados en ambos grupos son diferentes

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, Los prospectos matriculados en ambos grupos son iguales.

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, Los prospectos matriculados en ambos grupos son diferentes.

Prueba T					
Estadísticas de grupo					
Plan		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
N° total de prospectos matriculados	No	8	7.63	1.061	.375
	Si	8	9.00	1.069	.378

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	error estándar	confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
N° total de prospectos matriculados	Se asumen varianzas iguales	.167	.689	-2.582	14	.022	-1.375	.532	-2.517	-.233
	No se asumen varianzas iguales			-2.582	13.999	.022	-1.375	.532	-2.517	-.233

Como el valor de  $p=0.022 < 0.05$ , entonces se acepta la hipótesis alterna: Por lo tanto, Los prospectos matriculados en ambos grupos son diferentes.

Es decir, hay una diferencia en los prospectos matriculados con la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico.

## ANEXO 11: Validación de hipótesis – Gestión de procesos

Como los elementos de la muestra son  $12 < 35$ , se utilizará la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad de los datos.

H0: La distribución de las solicitudes atendidas No difiere de la distribución normal

H1: La distribución de las solicitudes atendidas difiere de la distribución normal

Regla de decisión: Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos siguen una distribución normal

Regla de decisión: Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula: Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal

Resumen de procesamiento de casos							
		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	Con modelo estratégico	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

Descriptivos					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	Media	72.075%	6.2031%	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	56.129%	
			Límite superior	88.020%	
		Media recortada al 5%	71.287%		
		Mediana	70.979%		
		Varianza	230.868		
		Desviación estándar	15.1943%		
		Mínimo	58.3%		
		Máximo	100.0%		
		Rango	41.7%		
		Rango intercuartil	21.3%		
		Asimetría	1.440	.845	
		Curtosis	2.611	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	97.447%	1.1465%
	95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	94.500%	
			Límite superior	100.394%	
	Media recortada al 5%		97.472%		
	Mediana		97.619%		
	Varianza		7.887		
	Desviación estándar		2.8084%		
	Mínimo		94.4%		
	Máximo		100.0%		
	Rango		5.6%		
	Rango intercuartil	5.1%			
Asimetría	-.035	.845			
Curtosis	-3.230	1.741			

<b>Descriptivos</b>					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	Media	109.823%	6.8497%	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	92.216%	
			Límite superior	127.431%	
		Media recortada al 5%	110.031%		
		Mediana	111.515%		
		Varianza	281.510		
		Desviación estándar	16.7783%		
		Mínimo	90.9%		
		Máximo	125.0%		
		Rango	34.1%		
		Rango intercuartil	31.0%		
		Asimetría	-.075	.845	
		Curtosis	-3.116	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	99.618%	2.2777%
	95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	93.763%	
			Límite superior	105.473%	
	Media recortada al 5%		99.317%		
	Mediana		98.173%		
	Varianza		31.128		
	Desviación estándar		5.5793%		
	Mínimo		94.8%		
	Máximo		109.8%		
	Rango		15.0%		
	Rango intercuartil		8.4%		
	Asimetría	1.488	.845		
Curtosis	2.262	1.741			

Descriptivos				Estadístico	Error estándar
Modelo estratégico					
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	Media		2.54571	.137033
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2.19346	
			Límite superior	2.89797	
		Media recortada al 5%		2.54652	
		Mediana		2.52525	
		Varianza		.113	
		Desviación estándar		.335660	
		Mínimo		2.192	
		Máximo		2.885	
		Rango		.692	
		Rango intercuartil		.640	
		Asimetría		.024	.845
		Curtosis		-3.113	1.741
	Con modelo estratégico	Media		2.27842	.043618
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2.16630	
			Límite superior	2.39054	
		Media recortada al 5%		2.27233	
		Mediana		2.24925	
		Varianza		.011	
		Desviación estándar		.106841	
		Mínimo		2.188	
		Máximo		2.478	
		Rango		.290	
		Rango intercuartil		.155	
		Asimetría		1.642	.845
		Curtosis		2.878	1.741

Descriptivos					
Modelo estratégico			Estadístico	Error estándar	
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	Media	72.075%	6.2031%	
		95% de intervalo de confianza para la	Límite inferior	56.129%	
			Límite superior	88.020%	
		Media recortada al 5%	71.287%		
		Mediana	70.979%		
		Varianza	230.868		
		Desviación estándar	15.1943%		
		Mínimo	58.3%		
		Máximo	100.0%		
		Rango	41.7%		
		Rango intercuartil	21.3%		
		Asimetría	1.440	.845	
		Curtosis	2.611	1.741	
		Con modelo estratégico	Media	97.447%	1.1465%
	95% de intervalo de confianza para la		Límite inferior	94.500%	
			Límite superior	100.394%	
	Media recortada al 5%		97.472%		
	Mediana		97.619%		
	Varianza		7.887		
	Desviación estándar		2.8084%		
	Mínimo		94.4%		
	Máximo		100.0%		
Rango	5.6%				
Rango intercuartil	5.1%				
Asimetría	-.035		.845		
Curtosis	-3.230		1.741		

Pruebas de normalidad							
Modelo estratégico		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	.300	6	.097	.842	6	.135
	Con modelo estratégico	.318	6	.057	.738	6	.015
% Tiempo empleado (Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	.317	6	.059	.761	6	.025
	Con modelo estratégico	.203	6	.200	.858	6	.182
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	.292	6	.120	.784	6	.042
	Con modelo estratégico	.254	6	.200	.833	6	.114
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	.300	6	.097	.842	6	.135
	Con modelo estratégico	.318	6	.057	.738	6	.015

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como el valor de  $p=0.135 > 0.05$  pero  $p=0.015 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula: por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % solicitudes atendidas.

Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en la empresa M&V Corporativos en Servicios Educativos S.A.C. para el año 2019.

Como el valor de  $p=0.025 < 0.05$  pero  $p=0.182 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % Tiempo empleado.

Como el valor de  $p=0.042 < 0.05$  pero  $p=0.114 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para (Minuto/ Solicitud-día)

Como el valor de  $p=0.135 > 0.05$  pero  $p=0.015 < 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula:

Por lo tanto, los datos No siguen una distribución normal y se debe aplicar pruebas no paramétricas (la prueba de la U de Mann-Whitney) para el % Satisfacción de los clientes.

<b>Prueba de Mann-Whitney</b>				
<b>Rangos</b>				
Modelo estratégico		N	Rango promedio	Suma de rangos
% solicitudes atendidas	Sin Modelo Estratégico	6	4.25	25.50
	Con modelo estratégico	6	8.75	52.50
	Total	12		
% Tiempo empleado	Sin Modelo Estratégico	6	7.17	43.00
	Con modelo estratégico	6	5.83	35.00
	Total	12		
(Minuto/ Solicitud-día)	Sin Modelo Estratégico	6	8.00	48.00
	Con modelo estratégico	6	5.00	30.00
	Total	12		
% Satisfacción de los clientes	Sin Modelo Estratégico	6	4.25	25.50
	Con modelo estratégico	6	8.75	52.50
	Total	12		

<b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b>				
	% solicitudes atendidas	% Tiempo empleado	(Minuto/ Solicitud-día)	% Satisfacción de los clientes
U de Mann-Whitney	4.500	14.000	9.000	4.500
W de Wilcoxon	25.500	35.000	30.000	25.500
Z	-2.201	-.645	-1.444	-2.201
Sig. asintótica (bilateral)	.028	.519	.149	.028
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.026 <sup>b</sup>	.589 <sup>b</sup>	.180 <sup>b</sup>	.026 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Modelo estratégico

b. No corregido para empates.

Como  $p=0.026 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (es decir se acepta H1), entonces se concluye que la mediana del % de solicitudes atendidas dentro del proceso es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto al % solicitudes atendidas (eficiencia)

Como  $p=0.589 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta H0), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto % Tiempo empleado (eficacia).

Como  $p=0.180 > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (es decir se acepta H0), entonces se concluye que la mediana de la variable analizada no es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégica. Es decir, no hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto (Minuto/ Solicitud-día) (eficacia).

Como  $p=0.026 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (es decir se acepta H1), entonces se concluye que la mediana del % de solicitudes atendidas dentro del proceso es significativamente diferente sin el plan estratégico y con el plan estratégico. Es decir, hay una diferencia en las medianas de la gestión tradicional Vs la gestión mediante un modelo estratégico, respecto al % Satisfacción de los clientes (Efectividad).

## ANEXO 12: Consulta RUC

Resultado de la Búsqueda	
RUC:	20603797940 - M & V CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	M & V CORPORATIVOS S.A.C.
Fecha de Inscripción:	13/11/2018
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	MZA. E LOTE 19 URB. LAS PALMAS DEL GOLF II ETAPA LA LIBERTAD - TRUJILLO - VICTOR LARCO HERRERA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 74996 - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NINGUNO
Sistema de Emisión Electrónica:	BOLETA PORTAL DESDE 29/03/2019
Afiliado al PLE desde:	-
Padrones:	NINGUNO
Fecha consulta: 18/07/2019 10:32	

ANEXO13: Plan de mejora de recursos humanos

**“PLAN DE MEJORA DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA M & V  
CORPORATIVOS EN SERVICIOS EDUCATIVOS S.A.C.”**

*Dentro del desarrollo de este plan de mejora de acuerdo a la situación actual de la empresa, se creará un manual de conducta y se establecerán pautas como reclutamiento y selección.*

**NECESIDADES**

-  *El personal necesita planes de motivación tanto extrínseca como intrínseca.*
-  *El personal necesita mayor incorporación con los gerentes de la empresa.*
-  *Se requiere un mayor control del personal.*
-  *Se requiere la incorporación del Gerente.*
-  *Se requiere mayor voz de mando por parte de la coordinadora.*



## REGLAMENTO PARA PERSONAL DOCENTE

1. Las profesoras deberán firmar su registro de asistencia.
2. Las profesoras deben ingresar al centro a las 8:00 am hasta 8:05 am.
3. Cumplimiento estricto de horarios.
4. Las profesoras deberán dejar su ambiente de trabajo limpio y ordenado al finalizar sus labores.
5. Solicitar material necesario a usar.
6. Al finalizar las clases reportar a almacén lo sobrante del material solicitado.
7. Las profesoras no deberán faltar ningún día o por ningún motivo a su trabajo a excepción de que se encuentre incapacitada por alguna enfermedad, o previo permiso justificado.
8. PROHIBIDO USAR EL CELULAR EN HORAS DE TRABAJO, excepción de uso laboral.
9. Las profesoras deberán tomar asistencia a sus niños.
10. Las profesoras deberán estar correctamente peinadas con cola o trenza.
11. Las profesoras deberán utilizar maquillaje sutil.
12. Las profesoras deberán portar el uniforme del Centro, adecuadamente y limpio.
13. Tratar adecuadamente a los niños. AMOR y PACIENCIA.
14. Las profesoras deben involucrarse con los niños al momento de jugar.
15. Personal Administrativo y profesoras brindan la información a los padres de familia.
16. Horario de atención a padres de familia vía WhatsApp: **4:00 – 6:00 pm**

Atte:

La Administración

### 1. Investigación Interna

Lo que la organización necesita: Personas esenciales para la tarea organizacional.

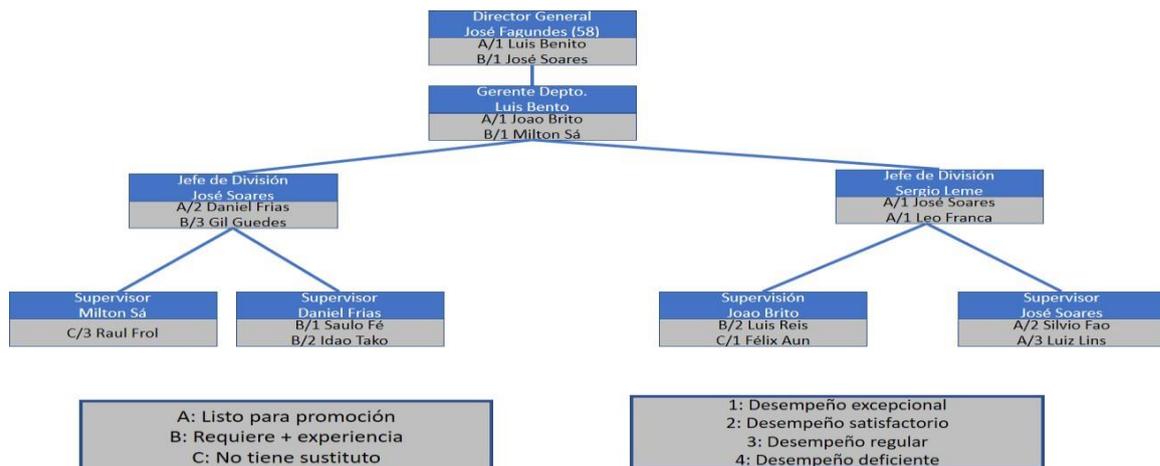
#### - Planeación de Personal:

- Se trata de anticipar la fuerza de trabajo de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. En términos prácticos, todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien.



### MODELO DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVES (CARTA DE REEMPLAZO)

La figura 1 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso.



### TECNICAS DE RECLUTAMIENTO

#### 1. RECLUTAMIENTO INTERNO

- Ascenso
- Consulta en los archivos internos
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa
  
- Beneficios:
  - + Económico
  - + Rápido
  - + Seguridad
  - + Motivación
  - + Aprovechamiento de Capacitación
  
- Desventajas
  - + Conflicto de intereses.
  - + Mayores pagos

#### 2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

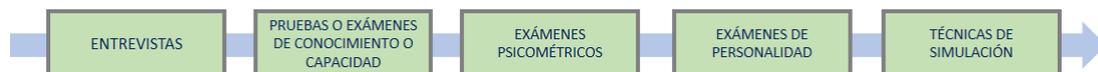
- Archivos de candidatos anteriores.
- Reclutamiento por internet.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Contactos con universidades
- Convenios
- Carteles en las puertas.
  
- Beneficios:
  - + Experiencia fresca a la organización.
  - + Enrique recursos humanos.
  - + Inversión en capacitación a empleados de otras empresas.
  
- Desventajas
  - + Tarda más.
  - + Más caro.
  - + Menos seguro
  - + Barreras internas

## ETAPAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

### OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO



### ELECCIÓN DE TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DEL OCUPANTE



- Incidentes críticos

Características Deseables	Características indeseables
Trato afable con las personas	Irritabilidad
Facilidad para relacionarse	Introversión
Disposición para complacer a los padres de familias y alumnos	Impaciencia
Resistencia a la frustración	Poco control emocional
Facilidad de expresión	Dificultad de expresión
Facilidad para trabajar en equipo	Dificultad para relacionarse
Buena memoria	Mala Memoria
Concentración visual y mental	Dispersión mental

## FICHA PROFESIOGRÁFICA

Puesto: \_\_\_\_\_

Descripción del puesto:

\_\_\_\_\_

Escolaridad:

Experiencia \_\_\_\_\_ Profesional:

Condiciones \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Trabajo:

Relaciones \_\_\_\_\_ Humanas:

Tipo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ actividad:

Características \_\_\_\_\_ psicológicas \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ ocupante:

Características \_\_\_\_\_ físicas \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ ocupante:

Exámenes \_\_\_\_\_ o \_\_\_\_\_ pruebas \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_ aplicarle:

- CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

1. Entrevistas de selección

Dirigidas (con orientación)  
No dirigidas

2. Pruebas de conocimientos o habilidades

Generales: Cultura general o idiomas  
Específicas: Cultura profesional o conocimientos  
técnicos.

3. Exámenes psicométricos

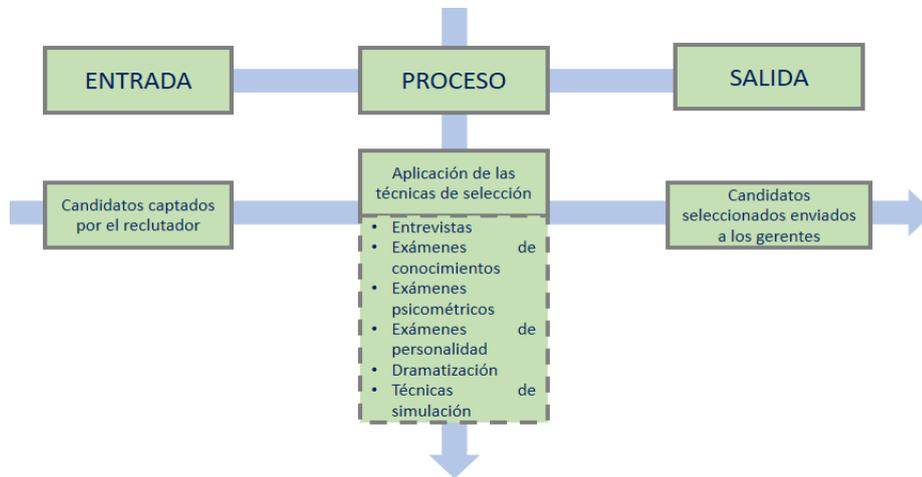
De aptitudes: generales y específicos

4. Exámenes de personalidad

Autoestima  
Asertividad

5. Técnicas de simulación

Psicodrama  
Dramatización



### CRECIENDO CEDI:

Se recomienda la ejecución de cualquiera de las metodologías antes mencionadas para el exitoso proceso de selección de sus potenciales trabajadores para mejorar la productividad y aumentar la rentabilidad de la empresa, así mismo, mejorar el servicio que ofrecen.