

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL  
SECCIÓN DE POSTGRADO**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS  
ESTRATÉGICAS BASADAS EN HERRAMIENTAS DE  
GESTIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL  
CEPS-UNI**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
TECNOLÓGICA EMPRESARIAL**

**Presentado por:**

**HEDDY MARCELA JIMÉNEZ YÁBAR**

**LIMA PERÚ**

**2006**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS BASADAS EN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL CEPS-UNI**

**Ing. Heddy Marcela Jiménez Yábar**

Presentado a la sección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el grado de

**MAESTRO EN GESTIÓN TECNOLÓGICA Y EMPRESARIAL**  
de la  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**Marzo de 2006**

© 2006, Universidad Nacional de Ingeniería. Todos los derechos reservados

Autor: **HEDDY JIMÉNEZ YABAR**  
Facultad de Ingeniería Civil  
Marzo de 2006

Recomendado por: **ALFREDO VASQUEZ ESPINOZA**  
Profesor de Postgrado  
Asesor de Tesis

Aceptado por: **Dr. JORGE ALVA HURTADO**  
Jefe de la Sección de Postgrado

## **Resumen Ejecutivo**

Desde siempre la aplicación de herramientas de gestión y control sobre la administración y conducción de las instituciones del Estado han implicado una serie de paradigmas que en la mayoría de los casos han impedido un eficiente control y por consiguiente mejores resultados en la gestión y ejecución de los servicios que estas brindan, en principio sus sistemas de operación (personal, presupuesto, economía, logística, etc.) son creados y tienen como fin último el “control” y no así el logro eficiente de los objetivos institucionales, pese a que pueda afirmarse en la definición de la misión de muchas de esas instituciones.

La Universidad no es ajena a ello y más aún considerando su estructura orgánica como institución enfocada en la formación de profesionales así como en la investigación determinan un perfil de profesional que no necesariamente responde a lo requerido para administrar las diversas dependencias con las que se cuenta.

Es así, que el presente trabajo de Tesis propone que a través del uso y aplicación de herramientas de gestión como la Cadena de Valor y el Análisis de Competitividad de evalúa interna y externamente de manera estratégica el “core business”<sup>1</sup> del CEPS, para después mediante la aplicación del Balanced Score Card y con aplicación y soporte de Tecnología de Información, se logre una administración, gestión y control eficiente del mismo.

La propuesta anterior tiene como propósito final validar una forma de implementación y réplica de una gestión eficiente en las demás dependencias de la Universidad y demás Instituciones Públicas.

La Universidad Nacional de Ingeniería, es una institución educativa la cual fue fundada en 1876 por el ingeniero polaco Eduardo de Habich, con la denominación de Escuela Especial de Construcciones Civiles y de Minas del Perú, conocida tradicionalmente como Escuela de Ingenieros y convertida en universidad en 1955 en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA (UNI). Hoy es el primer y principal centro de formación de ingenieros, arquitectos y científicos de nuestro País.

---

<sup>1</sup> Actividad principal o razón de ser del negocio

El surgimiento de la Escuela con las especialidades de ingeniería de minas e ingeniería civil obedece, como se indica en su acta de creación, a "las necesidades del País".

La UNI, reafirma su compromiso de contribuir a formar personas capaces de sentir, valorar, interpretar y transformar el mundo de la existencia individual, así como el social colectivo.

Sus propósitos formativos están conciliados con la búsqueda de la justicia social y la defensa de la libertad. La cultura científica y tecnológica que la UNI propugna no pretende legitimarse en sí misma, tiene por finalidad satisfacer las necesidades básicas de los pueblos del Perú. Es respetuosa de nuestra diversidad cultural y biológica, y busca asegurar a la sociedad, presente y futura, la permanencia de la riqueza renovable y de las condiciones ambientales requeridas para su supervivencia y desarrollo.

La Universidad Nacional de Ingeniería siendo un politécnico, es una comunidad universitaria abierta al conocimiento e ideas que se discuten y desarrollan en el mundo, sin más restricción que su adscripción a la defensa de los derechos humanos, la paz y el bienestar.

En las actuales circunstancias del Perú y del Mundo, es necesario, estratégicamente, reafirmar sus propósitos adecuando su accionar a los cambios profundos y retos de la sociedad.

La Universidad tiene 3 objetivos fundamentales que están contenidos en su rol como institución en la sociedad, a saber: **Formación, Investigación y Proyección y Extensión Social.**

## **Executive Summary**

The use of management and control tools on the administration and direction of Public Institutions has always implied many paradigms, which in most cases did not permit an efficient control and better results on the implementation and execution of their services. For this reason, the operative systems (personnel, budget, economy, logistics, etc.) of these institutions have been created to “control” processes or areas instead of having the aim of achieving the institutional goals, despite being mentioned and highlighted in the mission of these institutions.

The University cannot be separated of this concept, especially if we consider its structure an institution dedicated to the education of both professionals and researchers, with an academic profile that unfortunately is not the most appropriate to manage the different offices and positions.

The previous proposal wants to validate and implementation method, and at the same time multiply and efficient administration way in all the offices of the university and public institutions.

The “Universidad Nacional de Ingeniería” (National University of Engineering, Peru) is an institution founded in 1876 by the Polish engineer Eduardo de Habich, under the name of “Escuela Especial de Construcciones Civiles y de Minas del Peru (Peruvian School fo Civil Constructions and Mining), but normally known as the Engineers School. Then, in 1955, it formally received the name of “Universidad Nacional de Ingeniería – UNI”. Nowadays, this institution is the most important institution dedicated to the education of engineers, architects and scientists of our country.

The UNI orients its activities towards the ideal of contributing to the academic formation of people and professional capable to feel, valorate, analyze and transform the world, both the individual form and the collective one.

The activities performed by the UNI are permanently oriented to the social justice and defense of the liberty. The scientific and technological culture given by this university does not want to consider itself as the only one, but to satisfy the basic needs of the Peruvian people. We are very respectful of our cultural and biological diversity. We want to ensure the permanency of the renewable resources and environmental conditions totally necessary for the survival and development of our society, present and future.

The UNI, as a multitechnical institution, is opened to the acquisition of knowledge and ideas being created, developed and discussed worldwide, always without affecting the defense of human rights, and world peace and welfare.

The current circumstances that affect our country and the whole world makes absolutely necessary to make a change. We as a leader educative institution need to orient our objectives to produce and develop deep changes that faces all challenges present in and by the society.

Our university has three main objectives and goals, which are part of our functions as an important element of the Peruvian society: Permanent education, research and influence on the society.

## Índice

<b>Capítulo 1. Análisis y Diagnóstico del CEPS .....</b>	<b>7</b>
1.1. Análisis y diagnóstico del Centro de Extensión y Proyección Social de la UNI... 7	
1.1.1 Objetivos..... 8	
1.1.2 Visión..... 9	
1.1.3 Misión..... 9	
1.2. Árbol de problemas – Diagnóstico de problemas ..... 9	
1.2.1 Intentos Anteriores de solución..... 10	
1.3. Análisis FODA – CEPS UNI..... 11	
1.3.1 Matriz de Estrategias FODA..... 12	
1.4. Conclusión al Capítulo ..... 12	
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>13</b>
2.1. Cadena de Valor como forma de crear alternativas estratégicas ..... 13	
2.1.1 Cadena de Valor del Centro de Extensión y Proyección Social. .... 15	
2.2. Competitividad del Centro de Extensión y Proyección Social - Análisis Bajo el esquema de las 5 Fuerzas de Porter. .... 16	
2.2.1 Elementos de la estructura del CEPS ..... 20	
2.3. Calidad de procesos..... 21	
2.4. Planeamiento estratégico ..... 25	
2.5. El Balanced Score Card..... 29	
2.5.1 Visión y Estrategia ..... 30	
2.6. Objetivos e Indicadores Estratégicos ..... 31	
2.7. Alineación estratégica y planificación..... 32	
2.8. Mapas estratégicos: relaciones Causa – Efecto ..... 33	
2.8.1 Mapa Estratégico del CEPS ..... 38	
2.9. Perspectiva Financiera..... 38	
2.9.1 Objetivos estratégicos..... 40	
2.9.2 Objetivos e Indicadores ..... 43	
2.10. Perspectiva de Clientes..... 46	
2.10.1 Objetivos estratégicos..... 47	
2.10.2 Objetivos e Indicadores ..... 51	
2.11. Perspectiva de Procesos Internos ..... 53	
2.11.1 Objetivos Estratégicos ..... 56	
2.11.2 Objetivos e Indicadores ..... 57	
2.12. Conclusión al capítulo ..... 59	
<b>Capítulo 3. Sistema de indicadores de gestión (monitoreo y evaluación) de las alternativas estratégicas del CEPS con base en el Balanced Score Card.....</b>	<b>60</b>
3.1. Modelo de evaluación para el mejoramiento de los servicios del CEPS con Base en el BSC..... 60	
3.2. Indicadores de Monitoreo..... 64	

<b>Capítulo 4. El valor de las herramientas de gestión evaluadas .....</b>	<b>142</b>
4.1. Forma, metodología y estrategia de integración e implementación del modelo de evaluación.....	142
4.2. Los cambios en los tipos de gestión y gerencia empresarial y tecnológica que implica dicha integración del modelo evaluación.....	142
4.3. Definición de la alternativa de gestión para el CEPS.....	143
4.4. Método y estrategia de implementación del monitoreo .....	143
<b>Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>144</b>
5.1. Conclusiones .....	144
5.2. Recomendaciones.....	144
<b>ANEXO 1 Análisis de la Estructura del Centro de Extensión y Proyección Social .....</b>	<b>145</b>
1.1. Antecedentes .....	145
1.2. Misión.....	145
1.3. Visión .....	145
1.4. Objetivo principal.....	145
1.5. Objetivos específicos.....	145
1.6. Organización de la Oficina .....	146
<b>ANEXO 2 Situación Actual del CEPS.....</b>	<b>147</b>
2.1. Niveles de actuación.....	147
2.2. Definición de los eslabones del CEPS .....	149
<b>ANEXO 3 Descripción de la cadena de valor y cinco fuerzas de porter .....</b>	<b>150</b>



## **Capítulo 1. Análisis y Diagnóstico del CEPS**

### **1.1. Análisis y diagnóstico del Centro de Extensión y Proyección Social de la UNI**

La **Proyección y Extensión** universitaria es una función básica de la Universidad Nacional de Ingeniería, que está orientada al desarrollo, consolidación y difusión del patrimonio cultural, artístico y científico del Perú y del mundo en toda la comunidad nacional.

La proyección social, como línea de acción de la Universidad, se presenta como un servicio profesional solidario prestado por la universidad como institución especialmente calificada, donde el trabajo de los estudiantes tiene lugar importante como servicio y como medio de formación de las personas. En la universidad peruana actual es fundamental acrecentar y promover donde sea necesario, la más lúcida toma de conciencia respecto de la universidad como institución social nacida de la sociedad para el servicio de la sociedad.

En la UNI la extensión y proyección social se implementa o al menos se ha tratado de implementar sobre la base de tres objetivos claramente definidos **(1) La extensión cultural (2) Cursos de capacitación y (3) Producción de bienes y servicios.**

Lamentablemente y a pesar de los diferentes procesos inmersos en los anteriores niveles de implementación descritos, la función de Extensión y Proyección social en la UNI se ha desenvuelto en un estado de existencia más bien implícito o débil, y en ocasiones verbal o nominal, y es por ello que la Dirección del CEPS debe enfocar y orientar sus esfuerzos a una nueva corriente de apertura, promoción, desenvolvimiento y toma de conciencia institucionalizada de las funciones y objetivos plasmados en el Estatuto de la Universidad para ello deben existir las condiciones e instrumentos de gestión gerencial necesarios para el logro de los objetivos que se plantean. Estas condiciones son en esa medida las grandes responsables de que se haya avanzado muy poco en materia de Proyección y Extensión Cultural en la UNI, estas condiciones como se concluirá son de aplicación práctica y factible en el resto de dependencias dentro de la Universidad.

Cabe mencionar que un aspecto importante para el desempeño eficiente y eficaz del CEPS es de carácter físico, específicamente el local donde realiza sus servicios que en su momento ocasionaron inconvenientes tales como: el hacinamiento y tugurización provocado por el uso de locales inadecuados y dispersos dentro del Campus de la

Universidad, aunado a ello se sumaba la precariedad de las instalaciones eléctricas y servicios sanitarios, entre otros, que hacían imposible o muy difícil proyectar servicios de carácter social a la comunidad en general y que sobre todo distaban mucho de las condiciones mínimas establecidas en los estándares de capacitación y formación técnica y universitaria.

Aunado a lo anterior la ausencia y la falta de aplicación de un sistema de planeamiento y control sobre la gestión del CEPS limita de manera importante que pueda evaluarse los resultados e impacto de sus diversas actividades así como los resultados económicos que a la postre son tan importantes para la Universidad.

Visto desde esa perspectiva el trabajo de Tesis estará enfocado en definir y proponer una metodología de planeamiento y control de gestión para la dirección del CEPS, es de mencionar que el aspecto relacionado al local viene siendo solucionado con la Construcción de una infraestructura que responde a las necesidades y actividades propias de su especialidad para este efecto la Dirección del CEPS desarrolló y presentó un proyecto de Inversión Pública para tal fin.

Ambos aspectos Técnico y Físico contribuirán de manera sustantiva e importante a lograr que el objetivo social de la Universidad de crear y transmitir conocimientos a nivel superior, mediante sus tres funciones primarias: Docencia, Investigación y Proyección Social; ésta última, entendida como el diálogo de la Institución con el medio, es decir, la academia puesta al servicio de la construcción del país que todos anhelamos, se concrete y que dada las actuales condiciones en las que se está desarrollando no se lograría y en ese escenario los objetivos estratégicos y globales de la Universidad no se estarían cumpliendo de manera íntegra.

### **1.1.1 Objetivos**

El objetivo general es consolidar la excelencia y calidad en los servicios que el CEPS ofrece a los usuarios ya sean en su calidad de prestación de servicios como en calidad de dación por proyección social, de esa forma garantizar un funcionamiento ordenado y un crecimiento sostenido a lo largo de los años venideros.

### **1.1.2 Visión**

Ofrecer programas que contribuyan al cumplimiento de la función de la Universidad, en beneficio de la sociedad en general, a través de nuevas oportunidades de formación y de generación de espacios para la renovación de otras actividades académicas.

Mientras que la Visión de la Universidad es que es la institución más tradicional de educación superior en el país, características esenciales de ella son el humanismo, la diversidad disciplinaria dentro de la ingeniería y la excelencia académica, una trilogía que es fundamento para la formulación estratégica de un quehacer asentado en el respeto por el hombre, el desarrollo de la tolerancia en las ideas y la jerarquización basada en la calidad del trabajo académico.

Es una Universidad Nacional, ya que fue creada para servir al país en la solución de sus grandes problemas en la realización de sus más importantes proyectos, a través de contribuciones desde la docencia, investigación, creación y extensión. Es también una Universidad comprometida con el futuro, puesto que su trabajo no se restringe al corto plazo ni se limita a los réditos materiales ni a los efectos inmediatos, sino que apunta hacia el progreso del conocimiento, para el desarrollo integral del país, con visión de largo plazo.

### **1.1.3 Misión**

Realizar la proyección social del quehacer de la Universidad Autónoma, a partir del ejercicio de su función docente, investigativa y de extensión, con el fin de contribuir al desarrollo personal e institucional, y al progreso social y productivo de su país.

Mientras que la misión de la Universidad es la generación, cultivo, transmisión e integración de las ciencias, técnicas y demás manifestaciones de la cultura, la que se realiza a través de una acción orientada preferentemente hacia los problemas y necesidades nacionales, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la Nación y a la formación de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética.

## **1.2. Árbol de problemas – Diagnóstico de problemas**

Las actuales condiciones relacionadas a la precariedad y limitadas condiciones para la implementación y oferta de servicios han existido lamentablemente desde siempre, es decir, desde el inicio mismo de las actividades de la Oficina como tal, esto, debido a que

no existe ni existió un plan en el que se considere espacios, ambientes y locales adecuados para los servicios que potencialmente el Centro de extensión y proyección social puede ofrecer, al principio dicha situación no era de importancia y de atención primordial en los planes anuales de la Universidad, pero a través de los años y dada la ampliación de sus servicios sobre todo en los anteriormente mencionados, y dado el número de la población que se beneficia actualmente, han hecho insostenible y empeorado las condiciones de implementación de los servicios. Actualmente el 100% de la población que hace uso de los servicios del CEPS se ve afectada por esta situación de precariedad e inadecuadas condiciones de capacitación.

### **1.2.1 Intentos Anteriores de solución**

En la práctica nunca se puso en ejecución algún tipo de proyecto o actividad enfocados en dar solución a la situación negativa que se plantea, la razón de ello, principalmente debido a las diferentes coyunturas económicas, políticas y sociales que en las 2 últimas décadas la Universidad Nacional de Ingeniería tuvo que afrontar, en primer término en la década de los 80 la continua reducción en la asignación de recursos del tesoro que le hubieran permitido establecer un plan de mejora y ampliación de los servicios considerando en su implementación la alternativa de la construcción de nuevos espacios y locales, posteriormente en la década del 90 la recomposición del sistema universitario, propició que la Universidad promocióne diferentes formas de generación de recursos propios lo que motivó que el CEPS sea parte de esta actividad y que a la fecha representa en total más del 60% del presupuesto anual de la Universidad, pese a esto, la dirección de las diferentes gestiones no han propiciado una alternativa de solución a la situación negativa planteada de precariedad y deficiencias descritas.

### 1.3. Análisis FODA – CEPS UNI

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
1 Prestigio de la UNI en la formación de profesionales competentes	1 No existe una cultura organizacional
2 Personal administrativo joven con capacidad de adecuarse a nuevas políticas de organización.	2 Para cumplir con sus objetivos debe de autofinanciar todas las actividades debido a que no se cuenta con una partida presupuestaria del Estado.
3 Nueva infraestructura con amplios ambientes y de fácil ubicación dentro del campus universitario (con frente a la Av. Tupac Amaru)	3 Recursos económicos insuficientes para realizar las diversas actividades culturales; además que no se cuenta con talleres apropiados para el desarrollo de las mismas.
4 Personal docente de reconocida trayectoria en el dictado de los cursos de computación.	4 Falta de implementos y equipos de cómputo modernos para los cursos de extensión.
5 Dentro de la UNI contamos con la certificación acreditada por el Primer Vicerrectorado.	5 Actualmente existe riesgo de robo por falta de seguridad en el nuevo local
6 Los costos por los servicios de capacitación son cómodos y accesibles a la comunidad.	6 Demora en los procesos administrativos que compromete la atención a los usuarios.
7 Contamos con la infraestructura adecuada para realizar eventos académicos como conferencias, seminarios, charlas, etc.	7 Falta un área de investigación que tenga como objetivos: Actualizar los contenidos temáticos de los cursos de extensión; capacitar al personal de soporte técnico.
	8 La inversión publicitaria es muy escasa (tanto en el personal como en los materiales).
	9 Falta de capacitación al personal.

OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS – A
1 Existe una gran demanda en el mercado nacional por los servicios de capacitación en computación e informática.	1 Actualmente en la UNI existen otras dependencias que se dedican también al dictado de cursos de extensión, el mismo que genera una competencia interna y al mismo tiempo este desorden crea desconfianza entre los usuarios
2 Los colegios actualmente son más competitivos en los dictados de cursos de computación, y buscan realizar convenio con instituciones de prestigio que acrediten la enseñanza en informática.	2 Oferta de la competencia de certificación a cargo de las empresas desarrolladoras de software ORACLE, JAVA.
3 Este nuevo mundo de tecnología e información, ha generado que las empresas privadas valoren más el capital humano y constantemente mantienen a su personal actualizados con las nuevas innovaciones tecnológicas (Herramientas de computación).	3 La competencia más cercana cuenta con sedes fuera del campus universitario.
4 En el mercado hay empresas especializadas que ofrecen el mejoramiento de las competencias gerenciales para mejorar la productividad de una empresa brindando capacitación al personal	4 Toma de la Universidad por los Estudiantes, genera Imagen negativa a la UNI y paraliza las actividades que realizamos
5 Desarrollo de Internet crea la posibilidad de realizar consultas diversas y de capacitar a distancia.	5 La mejoras continuas de los componentes de cómputo (hardware), vuelve obsoletos y desactualizados nuestros equipos de cómputo.
	6 La mayor difusión y uso del Software libre elimina lentamente la necesidad de capacitarse con herramientas de cómputo licenciadas.

### 1.3.1 Matriz de Estrategias FODA

ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
El reconocimiento y prestigio de la UNI nos facilita el poder realizar convenios con Instituciones educativas que busquen acreditarse con la enseñanza en informática, y así conseguir un aumento en la valoración del cliente.	Disminuir la falta de capacitación al personal, manteniendo al personal continuamente actualizado con las nuevas innovaciones tecnológicas.
Mejorar la Cultura Organizacional, teniendo en cuenta que el CEPS cuenta con personal joven de fácil adaptación y para ello implementará el uso de herramientas de gestión para mejorar la productividad.	Optimizar los procesos administrativos que involucren la atención de los usuarios utilizando como herramienta de apoyo la Internet.
ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
Aprovechar el máximo nivel de certificación interna bajo respaldo del Primer Vice-Rectorado como característica diferenciadora frente a la competencia más cercana a fin de alcanzar el posicionamiento interno.	Incrementar los recursos económicos a fin de solventar las diversas actividades culturales y para ello es necesario implementar y actualizar los equipos de cómputo.
Aprovechar la infraestructura adecuada para realizar eventos académicos continuos como conferencias, seminarios, charlas a fin de aumentar la difusión de software licenciados que permita diferenciarnos frente a otros centros de cómputo y así obtener la satisfacción del cliente.	Aumentar la inversión publicitaria a fin de incrementar el número de alumnos matriculados y disminuir la imagen negativa surgida a raíz de la toma de la UNI y finalmente mejorar la eficiencia financiera.

### 1.4. Conclusión al Capítulo

Este capítulo permite determinar cómo internamente la institución en este caso el CEPS frente a un entorno con determinadas características debería de fijar sus estrategias de operación dicho análisis principalmente son: La cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter.

## Capítulo 2. Marco Teórico

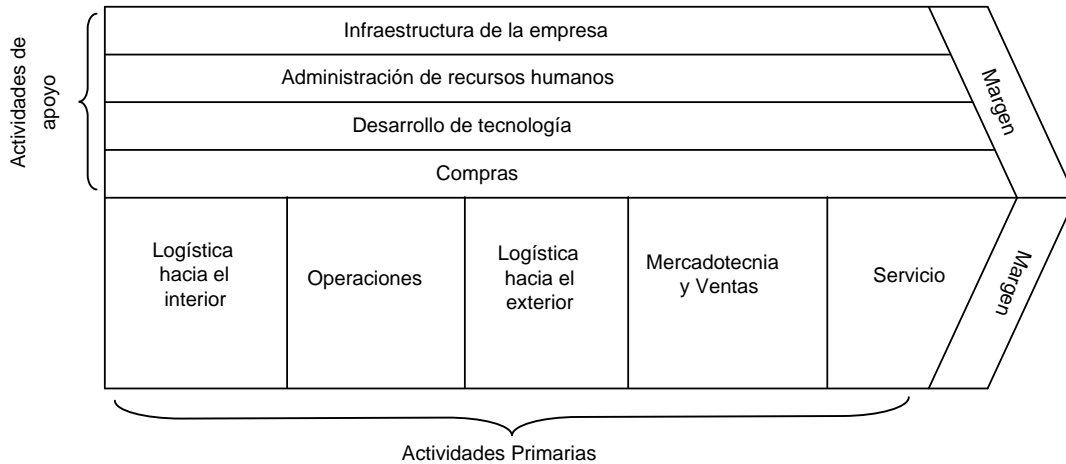
### 2.1. Cadena de Valor como forma de crear alternativas estratégicas

Según Michael Porter, la utilización de la cadena de valor permite descomponer a cualquier empresa o institución en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

La cadena de valor muestra el valor total que genera la institución mediante sus principales actividades de valor y de margen; las primeras, siendo físicas y/o tecnológicas, constituyen la base de la misma para crear un producto valioso para sus clientes. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo conjunto del desempeño de las actividades de valor.

Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, tal como se puede apreciar en la Ilustración 1

**Ilustración 1**



Las actividades primarias son las implicadas en la creación del producto o servicio, venta, transferencia al comprador y su posterior asistencia. Dentro de las actividades de apoyo tenemos recursos humanos, desarrollo tecnológico y otras funciones que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente diferentes. Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística interna: Actividades asociadas con la recepción, almacenaje y entrega de insumos del producto, manejo de materiales, control de inventarios y almacenamiento.
- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos para elaborar productos finales, incluyendo empaque, mantenimiento y operaciones de instalación.
- Logística externa: Actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas a la venta y su inducción, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- Servicio: Actividades para realzar y mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- Infraestructura de la empresa: Incluye actividades como las de administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, etc., que apoyan la cadena completa y no las actividades individuales.
- Administración de recursos humanos: Consiste en actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo profesional y compensaciones laborales.
- Desarrollo de tecnología: Consiste en un rango de actividades que puede ser agrupado de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.
- Compras: Se refiere a la función de comprar los insumos a emplear en la cadena de valor de la institución.

A continuación se muestra la **Cadena de Valor** del CEPS, para lo cual y siguiendo la definición de la misma se ha procedido a descomponer cada una de las actividades primarias y secundarias en función a su aporte para la generación de valor económico, esta forma de descomposición se propone dado que Michael Porter no precisa la forma o manera de asignar un valor e importancia a cada de las actividades, esto se podría lograr



fácilmente a través de un análisis subjetivo y de experiencia pero muchas veces esta técnica es cuestionada por la ausencia de una base objetiva.

Como se mencionó el trabajo de Tesis propone descomponer las actividades primarias y secundarias en función al impacto de la inversión de cada actividad del CEPS ya sea esta primaria o secundaria que tiene en la rentabilidad final del CEPS, el tamaño de la inversión lo define la estrategia de gestión que se plantea, la cantidad y calidad de recursos físicos y humanos con los cuales se trabaja, etc. Esto determina que el modelo de evaluación económica que se desarrolle para cualquier “negocio” o en este caso dependencia debe ser el fiel reflejo de lo planteado en el análisis estratégico y plan de negocios dicho en un modelo financiero.

### **2.1.1 Cadena de Valor del Centro de Extensión y Proyección Social.**

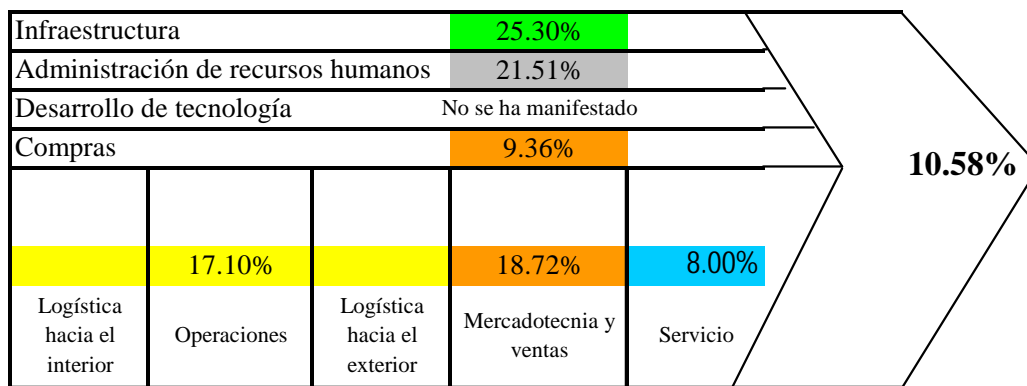
Para la cuantificación de cada actividad se ha utilizado un modelo de evaluación económica de las operaciones del CEPS en condiciones apropiadas, esto se realiza dado que es razonable que cualquier actividad empresarial o de servicios se debe realizar con un mínimo de condiciones apropiadas y de competencia.

El modelo de evaluación se puede apreciar en el ANEXO 3 la determinación y cuantificación de la importancia relativa de cada actividad primaria y secundaria del CEPS se ha calculado en función al tamaño de inversión para cada una de las actividades y su impacto en la generación de rentabilidad.

### **Ilustración 2. Cadena de Valor del CEPS**



**Ilustración 3. Cadena de Valor Cuantificada (CEPS)**



El modelo de evaluación económica determina que las actividades del CEPS son rentables en el tiempo definiendo como las más importantes en relación a las actividades primarias las de **Mercadotecnia y Ventas** así como **Servicio**, esto se interpreta en el énfasis que la Dirección del CEPS debe dar al aspecto de publicidad de los servicios así como calidad en la atención a los usuarios del CEPS. Lo anterior se soporta en la necesidad de contar con una infraestructura apropiada y un staff de docentes de primer nivel. Lo anterior se refleja en la participación relativa que tiene tanto la infraestructura como la administración de recursos humanos en logro del 10.58% de rentabilidad del CEPS.

## **2.2. Competitividad del Centro de Extensión y Proyección Social - Análisis Bajo el esquema de las 5 Fuerzas de Porter.**

Complementando a la Cadena de Valor el “análisis de la competitividad de la Industria” permite tener mayor consistencia al momento de definir estrategias de acción y gestión

de cualquier empresa o negocio. Dicho análisis permite a los tomadores de decisión confrontar desde otro punto de vista las oportunidades y debilidades del negocio que se administra. A continuación se describe cada uno de los aspectos considerados para el análisis de competitividad del CEPS.

### **Riesgos de la Competencia**

El grado del riesgo de entrada de nuevos competidores en una industria depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes, que el nuevo participante puede esperar.

Las empresas nuevas que decidan su inclusión en el sector de la empresa deberán de superar 6 orígenes de barreras contra su entrada al mercado:

- Economías de escala: Evitan la competencia, obligando a quien decida ingresar a competir a gran escala o aceptar una desventaja en costos. Tiene mayor incidencia en las actividades de producción, mercadotecnia, investigación y servicios.
- Diferenciación de producto: La identificación hacia una marca determinada crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a invertir importantes sumas de dinero para superar la lealtad de los clientes. Se debe de dar énfasis por lo tanto, a aquellos instrumentos y estrategias que permitan lograr la identificación de los clientes con los nuevos productos de los nuevos competidores.
- Requerimientos de capital: Esta barrera es relevante sobre todo en aquellas industrias cuya necesidad de contar con importantes recursos financieros, dada la naturaleza de sus actividades, como son: gastos en infraestructura, inventarios, créditos a clientes, publicidad y distribución.
- Desventajas en costos independientemente del tamaño: Esto se deriva de la curva de aprendizaje, tecnología patentada, acceso a mejores fuentes de materia prima, subsidios, ubicación geográfica, etc.
- Acceso a los canales de distribución: Los nuevos ingresantes deben de asegurar la distribución de su producto a través de los distintos canales de distribución pudiendo estos estar limitados o estar controlados, por lo que en el peor de los casos deberá de crear sus propios canales de distribución.

- Política gubernamental: El gobierno tiene la capacidad de evitar o limitar la competencia en determinadas industrias a través de las regulaciones y leyes según el grado de importancia e interés concebido hacia cada industria.

También deben tomarse en cuenta las condiciones cambiantes, tanto de tecnología como de uso de los productos.

## **Proveedores y Compradores**

Se considera relevante el análisis de los proveedores y/o compradores sobre todo si estos son poderosos, es decir, que pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en la industria. El poder de cada uno de ellos depende de las características de la situación del mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras a la industria.

Un grupo proveedor es importante si está dominado por pocas empresas, por lo que está más concentrado que la industria que atiende. Su producto es único o al menos diferenciado o se han establecido costos fluctuantes. La industria que atiende no es un cliente importante.

Un grupo comprador es importante si está concentrado en compras de gran volumen, con sus preferencias que pueden ejercer presión sobre la empresa o sobre la industria, requiriendo precios más bajos, determinando los niveles de calidad, requerir servicio más eficiente, etc. De esta manera, si los compradores de la industria concentran sus compras, si los productos son poco diferenciados, si son componentes de equipos más complejos, si el producto no es muy importante para la calidad de los productos de los compradores, no le ahorra dinero o los compradores tienen la posibilidad de fabricarlo. Le dará más importancia y poder al grupo de compradores frente a la industria.

La decisión tanto de los compradores sobre a quién comprarle como de los vendedores de a quién vender es una decisión estratégica que en el largo plazo mejora la posición competitiva de las empresas. Ello es posible encontrando proveedores y compradores que tengan el menor poder posible para ejercer influencia adversa sobre la empresa.

## **Riesgo de productos sustitutos**

El poder de los productos sustitutos radica básicamente en que establecen un nivel máximo de precios para los productos de la industria, pues a menos que puedan diferenciarlos los compradores, preferirán comprar el sustituto. Los productos sustitutos que deben ser más tomados en cuenta en el análisis del entorno, son los que provengan de industrias de alta rentabilidad y aquellos que mejoran el valor en retribución por el dinero invertido en ellos mismos.

### **Intensidad de la rivalidad**

La rivalidad está determinada por el número de competidores en la industria, su tamaño y poder, si el crecimiento de la industria es lento, si sus productos son poco diferenciados o carece de costos fluctuantes, los costos fijos son altos o los productos son perecederos, lo cual genera una fuerte tentación por reducir los precios, si las barreras contra la salida son altas, etc. En resumen, cualquier característica de la industria que tienda a modificar el equilibrio entre oferta y demanda, tendrá como uno de sus resultados el incremento de la rivalidad entre empresas.

Luego de evaluar las 5 fuerzas antes descritas, se podrán identificar las fortalezas y debilidades, pudiendo ver las posibilidades para la empresa de posicionarla, influir en la industria o adelantarse a los cambios del mercado, todo lo cual redundará en mayores niveles de ingresos y una segura permanencia en el mercado.

#### **2.2.1 Elementos de la estructura del CEPS**

A continuación se muestra el análisis de competitividad del CEPS los aspectos específicos para cada uno de los sectores evaluados y considerados se especifican en el siguiente cuadro:

## Ilustración 4 Análisis de competitividad del CEPS



### 2.3. Calidad de procesos

El concepto de calidad ha sido expresado por una gran diversidad de autores. En un primer lugar se presenta algo más que una definición de calidad, un pensamiento de Juan José Larios Gutierrez:

“En su pensamiento, calidad es,  
 tener aspiraciones;  
 hacer lo que se debe hacer;  
 hacer las cosas más inteligentemente;  
 tomar datos que servirán de guía para mejorar;  
 analizar los datos;  
 llegar a conclusiones,  
 y seguir adelantando.  
 En pocas palabras, se trata de  
 vivir humanamente.” (Larios, 1989: xii).

Tomando como base esa definición, se construye toda una filosofía de vida, la cual es asimilada de formas diferentes por las personas y las personas en las empresas. Cuando ésta filosofía se hace presente en las empresas, lo hace como un conjunto de normas, lo que conlleva a la normalización, que no es otra cosa que “[...] toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto” (Senlle y Stoll, 1994: 27).

Junto con esa definición se puede entonces apreciar también la filosofía de W. Edwards Deming en su búsqueda del mejoramiento continuo, que Mary Walton (Walton, 1988) describe a través de los Catorce Puntos, las Siete Enfermedades Mortales y Algunos Obstáculos:

### **Los Catorce Puntos**

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basados exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.



12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de entrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

#### **Las Siete Enfermedades Mortales:**

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño.
4. La movilidad de la gerencia.
5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

#### **Algunos Obstáculos**

1. Desatender la planificación a largo plazo.
2. Confiar en la tecnología para solucionar los problemas.
3. Buscar ejemplos para seguir en vez de solucionar los problemas, entre otros.

Con las expresiones que anteceden se puede arribar finalmente a la definición de control de procesos, que no es otra cosa que el aseguramiento de la calidad en los diferentes procesos. Entendiendo que un proceso es un conjunto de causas que producen un resultado determinado, no sólo se refiere el proceso a la parte productiva o específica de fabricación, sino todo lo que está ligado a él, partiendo de la gestión, el aprovisionamiento, el servicio, entre otros.

Tomando como referencia algunas definiciones de Kaoru Ishikawa (Ishikawa, 1989), control es:

- Mantener un proceso en su estado presente.
- Hacer comparaciones con estándares de control.
- Buscar y eliminar las causas de las anomalías.

En un intento de proponer una definición que reúna proporcionalmente las opiniones recogidas de los autores mencionados, se puede decir que calidad de los procesos es la consecuencia de las actividades relacionadas con la búsqueda de un fin, la misma que ha sido alcanzada a satisfacción de lo establecido en normas vigentes referidas a la mejor práctica actual.

La implementación de normas para el aseguramiento de la calidad de los procesos obedecen al alto costo que significa la no calidad, que “[...] está orientado a evaluar las condiciones en que se encuentran las empresas respecto a la aplicación de estos costos y el impacto positivo en la reducción de los costos para hacerlas más competitivas a nivel internacional” (León y Obando, 1994: 57). Los costos de no calidad permiten identificar, seguir y cuantificar cada uno de los rubros que afecta a un producto o servicio que no cumple con los estándares establecidos por normas nacionales, internacionales o aquellos parámetros que sean exigidos por los consumidores.

En el enfoque de la proyección de la calidad de los procesos en el tiempo, se puede también nombrar la aplicación de las cadenas de Markov como un medio alternativo de proyectar indicadores de calidad en el tiempo (Orrego, 1996: 7). Mediante ese modelo es posible describir y analizar los cambios hechos mediante medidas alternativas que reflejen hacia el futuro, índices de satisfacción o insatisfacción del cliente o consumidor a través de las respuestas del mercado.

Existen además de lo anterior un sin número de teorías enfocadas en el aspecto de calidad en el servicio de los clientes y usuarios de los productos y “servicios” que producen las empresas, en este caso lo anterior debe ser utilizado como una referencia que permita establecer estrategias que permitan consolidar y ampliar la demanda actual por los servicios del CEPS, dada la naturaleza y objetivo de la presente Tesis no es materia

importante de la misma profundizar sobre el tema, pero se deja constancia de la importancia de este aspecto al momento de definir el plan y estrategia de negocios.

#### **2.4. Planeamiento estratégico**

De acuerdo con lo enunciado por George Steiner (Flores y Byers, 2000), se puede describir la planificación estratégica desde cuatro perspectivas:

La primera de ellas responde al concepto tradicional de planificación, que lo asocia principalmente con decisiones futuras y genera actitudes de retraso o espera en la toma de decisiones. Steiner redefine la planificación según los efectos futuros de las actuales decisiones gerenciales. De acuerdo a ello se considera el proceso de planificación como una actividad necesariamente previa a la toma de decisiones.

"Además, la planificación ayuda a los gerentes a identificar las decisiones importantes que deben adoptarse en un futuro cercano y que de otro modo podían dejarse de lado hasta que la situación se transforme en una crisis" (Flores y Byers, 2000: 1).

La segunda perspectiva enfoca la planificación como un proceso. En la mayoría de casos, la planificación era una tarea asignada a un grupo de empleados preparados especialmente para éstas tareas, pero no necesariamente con experiencia en el desarrollo de las actividades propias del negocio ni con el suficiente poder de decisión para implementar sus propuestas, ocurriendo con mucha frecuencia que la gerencia de línea adopte decisiones de acuerdo a su criterio y experiencia sin considerar lo elaborado por el equipo de planificación.

Al concebir la planificación como un proceso, son los gerentes de línea los necesariamente involucrados en el proceso de planificación desde el inicio, consiguiendo que la percepción, conceptos y principalmente la experiencia de aquellos encargados de tomar decisiones, queden plasmadas en el documento final, asegurando además la implementación y adopción de las medidas propuestas.

La tercera perspectiva presenta a la planificación como un sistema. De acuerdo a ello, las actividades de planificación deben estar definidas y estructuradas y ser parte de las actividades cotidianas de administración de la organización. "Las compañías que carecen de sistemas de planificación emprenden con demasiada frecuencia actividades de

planificación que fracasan debido a la resistencia al cambio, a la falta de seguimiento y a la ausencia de mecanismos establecidos" (Flores y Byers, 2000: 1).

La cuarta perspectiva concibe la planificación como parte de la cultura organizacional. Esto último está relacionado con la necesidad de que todos los sistemas y procesos estén orientados hacia la práctica de la planificación y el comportamiento estratégico. Esta característica permitirá a la organización estar atenta continuamente a los cambios del entorno, con mayor oportunidad de detectarlos, preverlos y tomar mejores decisiones.

Tomando en cuenta la orientación estratégica a los mercados, se cita a Kotler, quien señala que “la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (Kotler, 1993: 38). A través del planeamiento, el resultado final esperado es la satisfacción de los grupos de interés.

Todo planeamiento estratégico sigue un proceso, el mismo que está compuesto por:

- Planeación, que comprende la planeación corporativa, divisional, de negocios y de producción.
- Implementación, a través de la organización.
- Control, con medición de resultados, diagnóstico de esos resultados y acciones correctivas.

Según Fred R. David, el planeamiento estratégico nace de una Visión del Negocio, la misma que es transmitida o hecha tangible a través de la declaración de la Misión. Una vez que ella está definida y entendida, la empresa actual o potencial es analizada tanto en el ámbito interno como externo, determinando las fortalezas y debilidades en lo interno, así como las oportunidades y riesgos en lo externo (David, 1997).

Mediante el contraste de esos cuatro factores de influencia son establecidos los objetivos a largo plazo, a fin de que se generen, evalúen y seleccionen estrategias a seguir. Todas ellas llevarán a la empresa a establecer políticas y objetivos anuales, de forma tal que se puedan asignar los recursos necesarios para su implementación. Finalmente, se

medirán y evaluarán los resultados, para que de ser necesario, se tomen las acciones correctivas.

Las estrategias que se generen de los objetivos a largo plazo pueden ser resumidas de la siguiente manera (David, 1997):

- a. Estrategias de Integración: Conocidas como de integración vertical, consideran integrarse hacia delante, hacia atrás u horizontalmente, dependiendo del grado de cobertura que se desee alcanzar.
- b. Estrategias Intensivas: Tienden a mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Ellas pueden ser de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.
- c. Estrategias de Diversificación: Dirigidas a la cobertura de una gama de productos alternos sobre la base del mismo producto. Estas estrategias pueden ser de diversificación concéntrica, de diversificación horizontal o de diversificación en conglomerado, todas ellas referidas a agregar productos o servicios nuevos relacionados o no relacionados.
- d. Estrategias Defensivas: Repartiendo o disminuyendo el riesgo, se pueden encontrar estrategias como de empresa en participación, encogimiento, desinversión o liquidación.

Es preciso aplicar ciertos criterios para evaluar las estrategias que sean planteadas.

Rumelt (1980) propone los siguientes criterios:

- Consistencia: La estrategia no debe contener metas y políticas inconsistentes.
- Consonancia: Los estrategias deben analizar series de tendencias y sus respectivas iteraciones.
- Factibilidad: Sin tender a explotar mucho los recursos existentes ni creando problemas insolubles.
- Ventaja: Una estrategia debe estar orientada a la creación de ventajas competitivas.

Finalmente se cita a Tracey y Wieserma (1995), quienes proponen la opción del triunfador, que viene a ser la definición del modelo operativo escogido como fuente de ventaja competitiva luego de su planeamiento estratégico. A continuación se presenta un cuadro que resume las opciones de los autores.

<b>Modelo Operativo</b>	<b>Excelencia Operativa</b>	<b>Liderazgo en Producto</b>	<b>Intimidad con los clientes</b>
Procesos operativos	Procesos integrales de suministro. Mínimos costos y tropiezos.	Inversión, desarrollo de producto y explotación del mercado.	Obsesión por los procesos centrales para desarrollo de soluciones, gestión de resultados y manejo de relaciones.
Estructura de negocios	Operaciones estandarizadas y simplificadas. Control estrecho y planificación centralizada.	Flexible, ad hoc, cambiante, permite acomodarse a iniciativas y cambios de dirección.	Toma de decisiones por empleados cerca al cliente.
Sistemas gerenciales	Generar transacciones integradas, confiables y ágiles, con garantía en el cumplimiento de normas.	Orientado a los resultados. Premia éxitos de nuevos productos, no castigan experimentación.	Crear resultados para los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados.
Cultura	Aborrece el desperdicio y premia la eficiencia.	Estimula creatividad, imaginación individual, pensamiento que se sale de los parámetros, mente que forja el futuro.	Soluciones específicas, que prosperen por relaciones profundas y duraderas con los clientes.

Fuente: Tracey y Wieserma, 1995.  
Elaboración propia.

Dado lo anterior frente y en función a las diferentes opciones y metodologías planteadas para definir un Plan Estratégico, a continuación se presenta en función al cuadro anterior las condiciones a tener en cuenta al momento de definir el Plan Estratégico del CEPS.

**Ilustración 5 Consideraciones para la definición del Plan estratégico del CEPS:**

<b>Modelo Operativo</b>	<b>Excelencia Operativa</b>	<b>Liderazgo en Producto</b>	<b>Intimidad con los clientes</b>
Procesos operativos	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Estructura de negocios	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Sistemas gerenciales	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Cultura	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

Como se puede apreciar la naturaleza de las actividades del CEPS precisan de considerar al momento de definir el Plan Estratégico y por lo tanto, las diferentes estrategias para llevar adelante sus operaciones un esquema de Liderazgo en Producto y así bajo las

distintas perspectivas de planeación enfocar acciones y controles que permitan alcanzar las diferentes opciones estratégicas que se mencionan en el cuadro anterior.

## 2.5. El Balanced Score Card

Dicha herramienta se fundamenta y elabora -tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales.

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los **objetivos FINANCIEROS**, es decir para alcanzar la Visión, se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los **CLIENTES** y a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, se está hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de Implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI<sup>2</sup> para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica

Como se puede apreciar el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral permite unificar los criterios considerados en la Cadena de Valor y en el Análisis de Competitividad a una metodología que permite definir indicadores sobre la base de las definiciones y estrategias definidas en los planes estratégicos y de negocios.

---

<sup>2</sup> Cuadro de Mando Integral

### 2.5.1 Visión y Estrategia

En la Sociedad de la información en la que estamos inmersos se ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un Factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que -sobre todo las empresas de servicios- las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno, el CEPS no es la excepción y por lo tanto debe enfocarse en desarrollar dicho factor.

No cabe la menor duda de que el entorno se está transformando, esto se puede observar entre otros aspectos porque:

- Los **productos y servicios** dirigidos hacia el cliente son "**a medida**", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial, en el caso del CEPS los servicios de capacitación además de cumplir con la expectativa de aprendizaje añade un componente de prestigio tras la institución que otorga la certificación.
- La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, se debe ser **eficiente**, pues ya no solo se compete con las otras universidades locales (PUCP, UPC, San Martín, UNMSM, entre otras así como institutos) sino también con Universidades de la región latinoamericana.
- La **mejora continua** se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto o servicio hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico, específicamente los servicios del CEPS deben de cuidar dicho aspecto más aún sabiendo que depende en gran medida del desarrollo de nuevas herramientas de software.
- El **Capital humano** está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa o institución, es así que la capacidad del CEPS en la formación y capacitación de sus usuarios se ve fortalecida por el grado de preparación de sus docentes no solo en el aspecto técnico sino también pedagógico.



- Los **procesos** cada vez están más **consolidados** e **integrados**, buscándose la máxima calidad y eficiencia, en el caso del CEPS los canales de difusión de los servicios son por naturaleza directos al usuario.
- Los **proveedores** están cada vez más integrados en la **cadena de producción**, ya sean estos bienes o servicios.
- Todo esto constituye un pilar básico de lo que se llama ***Business Intelligence***.

Tal como apuntan Kaplan y Norton, el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección inicia el proceso de traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos. Es de anotar y resaltar que dicha “traducción” se propone sea realizada a través de la aplicación del análisis de la Cadena de Valor, análisis de competitividad así como la definición del Plan estratégico.

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores es definido se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, es en ese momento que se estará hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

## **2.6. Objetivos e Indicadores Estratégicos**

En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente.<sup>3</sup> Lo importante es que todos los componentes del personal

---

<sup>3</sup> Se entenderá como Unidad de Negocio a la denominación de empresa, institución, dependencia, entre otros

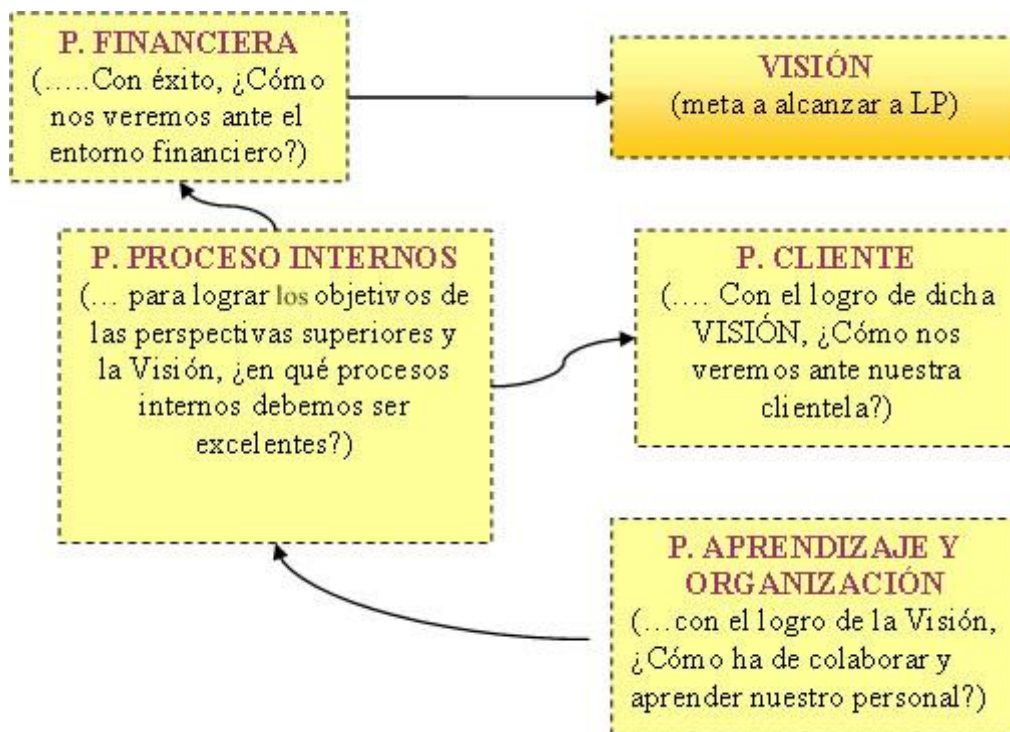
se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Se debe insistir en que el BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. Como se define en el tema de Cuadro de mando, la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, se puede señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

## 2.7. Alineación estratégica y planificación

La adaptación del BSC a la organización del Centro de Extensión y Proyección Social de la Universidad como unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:



La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) → perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) → perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un BSC.

Se debe recordar que en una de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", lo cual constata a juicio de los expertos dos aspectos importantes a tener en cuenta:

Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizás las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades

## **2.8. Mapas estratégicos: relaciones Causa – Efecto**

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

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

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

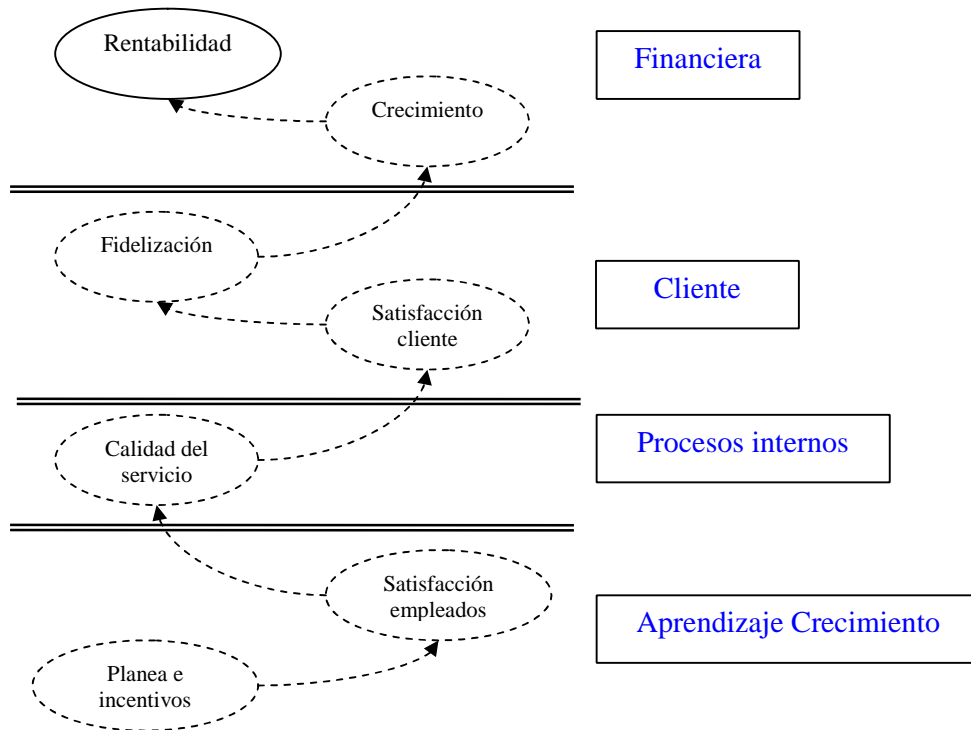
Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si se mira desde abajo la

**Ilustración 6** en el área de **Aprendizaje-Crecimiento (ACr)** la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

**Ilustración 6 Cadena de Relaciones Causa Efecto**

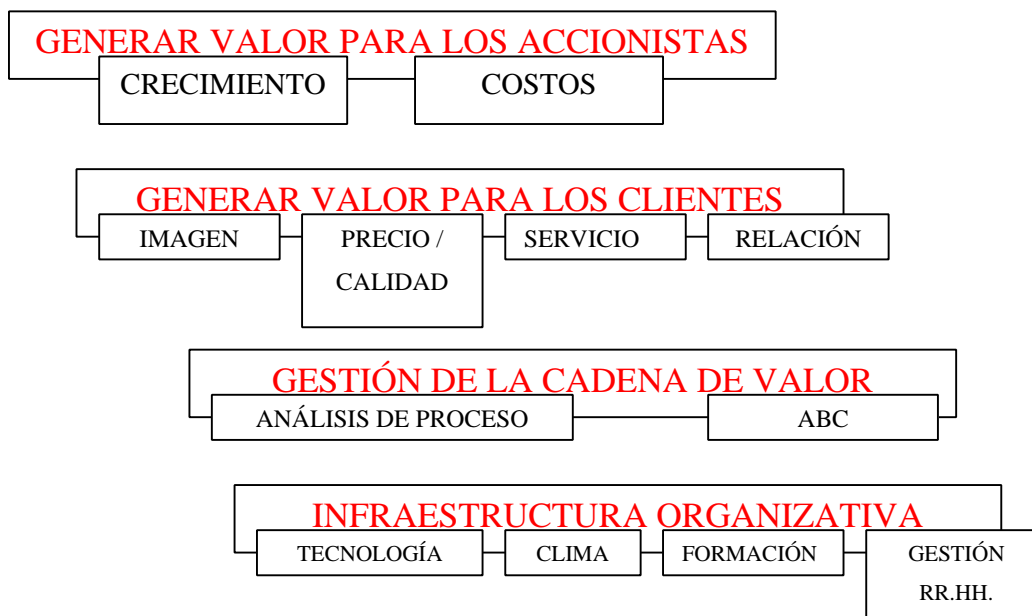


De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de **Procesos internos (PrI)** de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **Cientes (Cli)**.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor *rentabilidad* y una *creación de valor* importante, aspectos significativos del área **Financiera (Fin)** de la empresa.

Con el siguiente ejemplo, se pretende señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, se debe tener en consideración varias Líneas estratégicas.



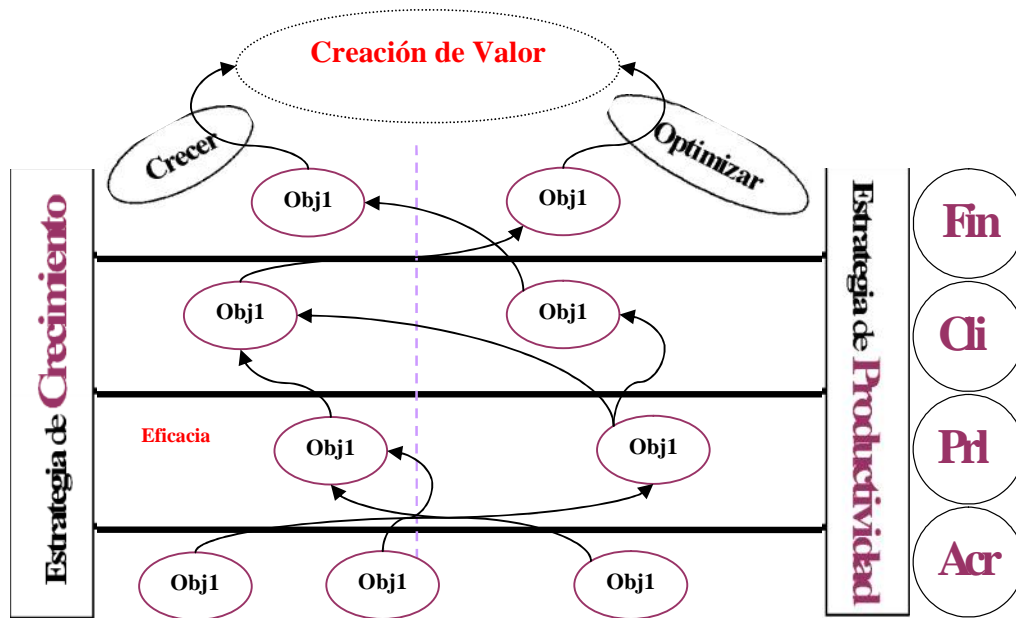
A la hora de configurar el Balanced Score Card, se debe considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor".

Lo cierto, es que con una buena metodología se puede eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional-. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y en último término y en el caso -general- de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al Accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costos notable.



**SOLIDEZ - RENOVACIÓN - MANTENIMIENTO**

En el esquema anterior se incide en la importancia de los "cimientos", las instituciones han de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos pero -obviamente- debe tomar acciones importantes en la perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento (ACr)**, los recursos con los que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de

hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en esta sección donde se incide para relacionar los modelos de Capital Intelectual y los de BSC.

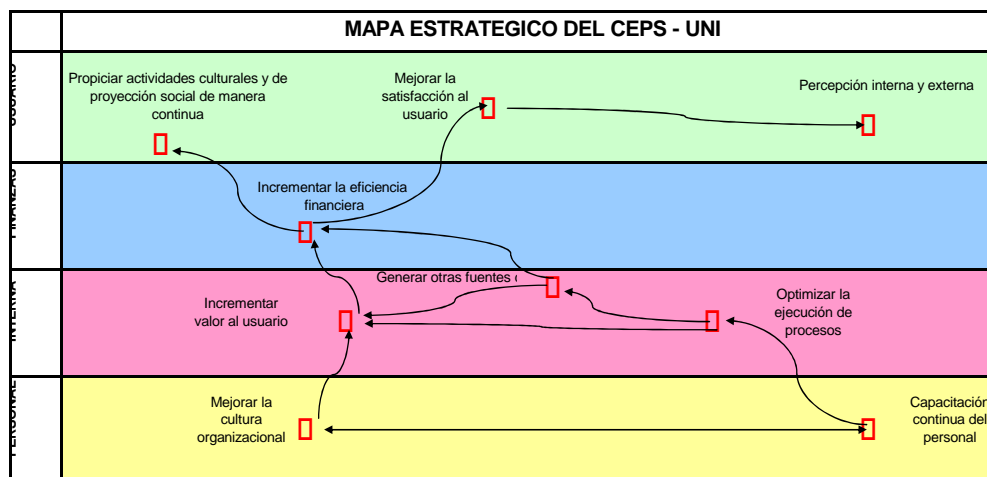
Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de **Procesos Internos (PrI)** se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los **Clientes (Cli)** son el siguiente eslabón. No cabe duda que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de los objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing -es de mencionar que las otras dos grandes áreas de interés son la minimización de costos y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de CRM -Customer Relationship Management-, donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa o institución obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva **Financiera (Fin)** será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.

A continuación se muestra un gráfico en el que se ha plasmado el mapa estratégico perteneciente al CEPS dicho cuadro se desprende del análisis realizado aplicando los diferentes instrumentos descritos en el marco teórico y que han confluído a partir de la generación de la matriz de estrategias FODA.

## 2.8.1 Mapa Estratégico del CEPS



## 2.9. Perspectiva Financiera

El diseño del Balanced Score Card está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Sí los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. **La perspectiva Financiera (Fin)** será la que al final salga favorecida. Se resalta la necesidad de seleccionar un indicador de generación económica que permita una medición para dicho fin, para efectos de aplicación en el presente trabajo de Tesis se ha utilizado el VAN (Valor actual neto) pero también existen otros como el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.



Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales *Estrategias financieras* que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, se puede señalar:

- Estrategias de **Crecimiento** o de **Expansión**: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes). En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado
- Estrategias de **Mantenimiento** o **Sostenibilidad**: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.
- Estrategias de **Madurez** o **Recolección**: (para los negocios que están en su último ciclo de vida). En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizan-

do los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

### 2.9.1 Objetivos estratégicos.

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

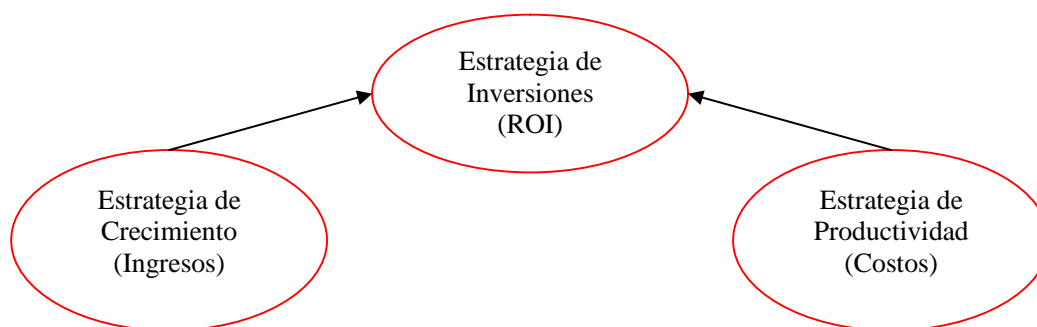
- *Aumento de Ingresos y de Clientes* (cartera)
- *Optimización de Costes y mejora de Productividad*
- *Uso de Activos y nuevas Inversiones* (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

A través de la combinación de distintas vías de acción y considerando las fases del ciclo de vida, podemos obtener un cuadro-ejemplo de posibles indicadores o medidas como el siguiente:

Fases del Ciclo de Vida	Vías de Acción		
	Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costos y productividad	Uso de activos e inversiones
<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de crecimiento de ventas por segmento</li> <li>• % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por empleado</li> <li>• Producción por empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Inversión s/Ventas</li> <li>• I+D s/Ventas</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de clientes objetivo</li> <li>• Venta cruzada</li> <li>• Rentabilidad por cliente y por línea productiva</li> <li>• % Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking de costos de competidores</li> <li>• % Reducción de costos</li> <li>• Costos indirectos [porcentaje s/Ventas]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)</li> <li>• ROI - ROA y ROE</li> <li>• Tasa de uso de los activos</li> </ul>
<b>Madurez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por Cliente</li> <li>• Rentabilidad por líneas productivas</li> <li>• % de Clientela no rentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo unitario por unidad física producida</li> <li>• Costo unitario por transacción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payback (Devoluciones)</li> <li>• Throughput (Rendimiento y uso)</li> </ul>

En general, También se debiera considerar el aspecto "Valor generado para el accionista"; demostrado está que, habitualmente, los indicadores financieros no son la mejor opción para el análisis de la evolución financiera de la organización, cuya orientación es eminentemente cortoplacista. Por eso, dicha medida suele ser un buen indicador a considerar para el cálculo de la generación de valor en la empresa.

## Perspectiva Financiera

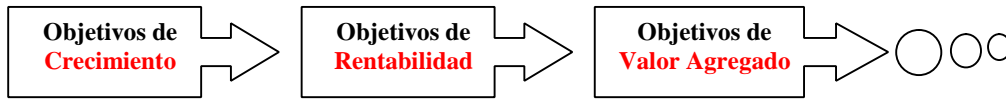


Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva se puede señalar los siguientes:

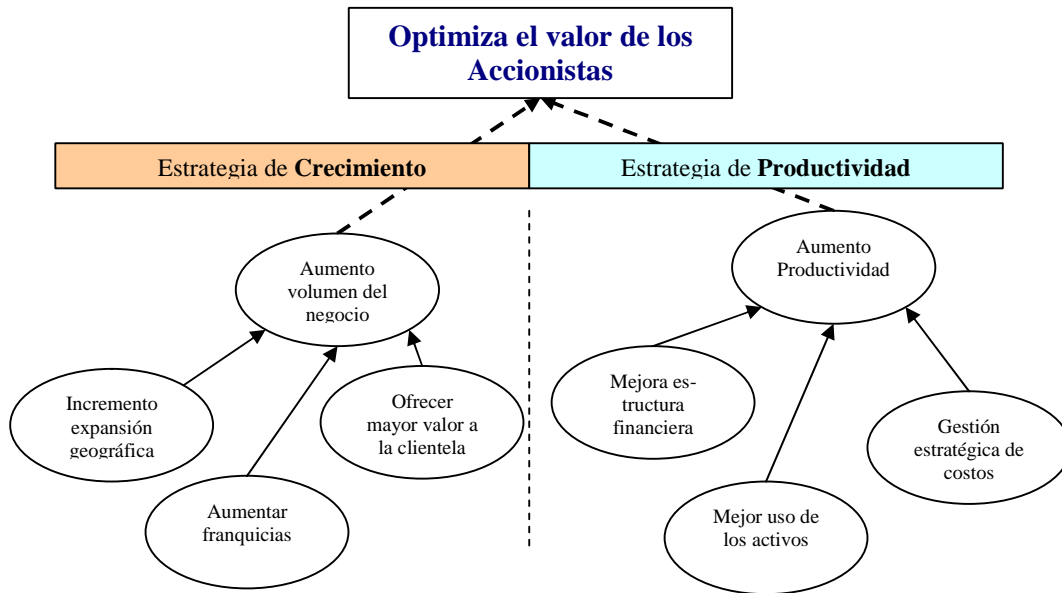
<b>CREACIÓN DE VALOR</b>	<p>Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si se consulta la evolución del índice Standard &amp; Poor's desde inicios de los noventa, se comprobará que el valor de mercado (market value) de las empresas que cotizan están cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.</p> <p>De hecho, se sabe que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Score card es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma se trata de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; a través de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que se obtenga la Creación de valor señalada.</p> <p>Lo cierto es que la creación de valor permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.</p>
<b>CRECIMIENTO (INGRESOS)</b>	<p>Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando se hace referencia a elementos de cantidad se pronuncia por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si se centra en la calidad, se puede estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.</p>

<b>MANTENIMIENTO (SOSTENIBILIDAD)</b>	Se trata de un objetivo necesariamente a Largo Plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a Corto plazo para obtenerlo a Largo plazo y este puede ser un objetivo que ayude a ello.
<b>AUMENTAR RENTABILIDAD</b>	Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacía parámetros de rentabilidad - financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.
<b>INVERSIONES</b>	En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macro objetivo de "Inversiones".
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS</b>	Inicialmente, de las posibles clasificaciones de costos que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costos Fijos (estructurales) y Costos Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos.  Precisamente, el costo que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural y suele ser este el que más interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costos". La Gestión Estratégica de Costos es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.
<b>GESTIÓN DE ACTIVOS</b>	En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que se ha señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Lo cierto es que de algún modo el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado:



A continuación y a modo de ejemplo, se presenta un mapa estratégico de objetivos enmarcados dentro de la Perspectiva financiera:



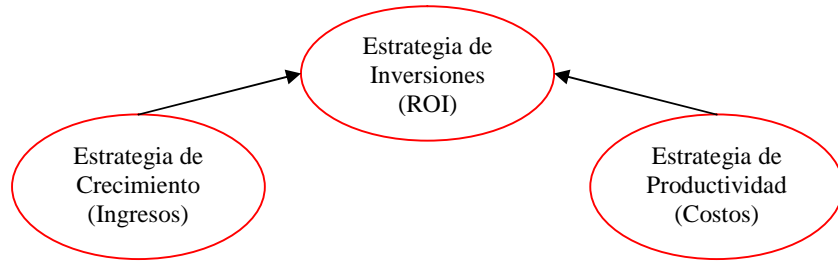
Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y como se ha comprobado, el enfoque es de Creación de Valor.

De alguna manera lo que se trata es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

### 2.9.2 Objetivos e Indicadores

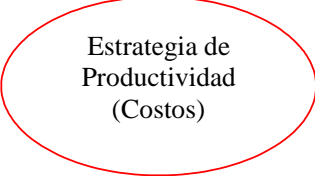
Siguiendo el esquema planteado anteriormente:

**Perspectiva Financiera**



Se propone una serie de posibles indicadores para cada una de las posibles Estrategias señaladas en la Perspectiva Financiera:

<p>Estrategia de Crecimiento (Ingresos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Incremento de la Cifra de Negocio</li> <li>• % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)</li> <li>• % Ingresos procedentes de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ clientes nuevos</li> <li>➤ zonas geográficas nuevas</li> <li>➤ nichos de mercado nuevos</li> <li>➤ líneas productivas o productos nuevos</li> <li>➤ aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes</li> </ul> </li> <li>• Ingresos totales de otras unidades de negocio</li> <li>• Rentabilidades por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ clientes</li> <li>➤ productos y/o servicios</li> <li>➤ zonas regionales</li> <li>➤ canales de distribución</li> </ul> </li> </ul>
<p>Estrategia de Inversiones (ROI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la utilización del Capital circulante:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ [saldo Clientes/Venta media diaria] →Días de ventas en las cuentas a cobrar</li> <li>➤ [saldo Proveedores/Compra media diaria] →Días de ventas en las cuentas a cobrar</li> <li>➤ [saldo PT/Venta media diaria] →Días de ventas en Existencias de Productos Terminados</li> <li>➤ [saldo MP/Compra media diaria] →Días de compras en Existencias de Mat. Primas</li> <li>➤ [saldo PST/Venta media diaria] →Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del uso del Activo Inmovilizado</li> <li>• Nivel de reutilización de Activos ociosos</li> <li>• % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa</li> <li>• Rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financiera →[Beneficio neto/Fondos Propios]</li> <li>➤ Económica →[Beneficio bruto/Activo Total neto]</li> <li>➤ de las Ventas →[Beneficio neto/Volumen de Negocio]</li> <li>➤ de las Inversiones →[Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]</li> </ul> </li> </ul>
 <p>Estrategia de Productividad (Costos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Reducción de costos unitarios</li> <li>• % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.</li> <li>• Ventas por empleado</li> <li>• Ventas por elemento de activo</li> <li>• Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor.</li> </ul>

También previamente se comentaba que de lo que se trata es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Se le debe suministrar un Valor Agregado y para medir este aspecto se sugiere también algunas medidas de naturaleza financiera:

<p>OPTIMIZA EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de Caja generados (Cash Flow)</li> <li>• Beneficio por Acción</li> <li>• Value Gap (como suma de los 2 Gap que se indica a continuación) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gap de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y el reconocido por el mercado)</li> <li>➤ Gap estratégico (diferencia entre los flujos de caja que querríamos obtener y las previsiones realizadas realmente)</li> </ul> </li> </ul>
---	--

## 2.10. Perspectiva de Clientes

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Score Card. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de los objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing –es de recordar que las otras dos grandes áreas de interés son la minimización de costos y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de CRM -Customer Relationship Management, donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Cliente, Mercado y Competencia serán términos que se va a emplear con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí el objetivo debe ser aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de los clientes, no se puede correr riesgos innecesarios que ocasionen pérdida de competitividad y de mercado.

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, se debemos analizar con profundidad a los clientes, analizar muy bien las posibilidades de la empresa o institución en el mercado a través de sus segmentos y evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que se desea conseguir. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, se destacan tres de ellas y que se mencionaron en el capítulo 1 de la Tesis.

- Estrategias **de Liderazgo de Producto:** (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
- Estrategias de **Intimidad con el cliente:** (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)



- Estrategias de **Excelencia operativa**: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

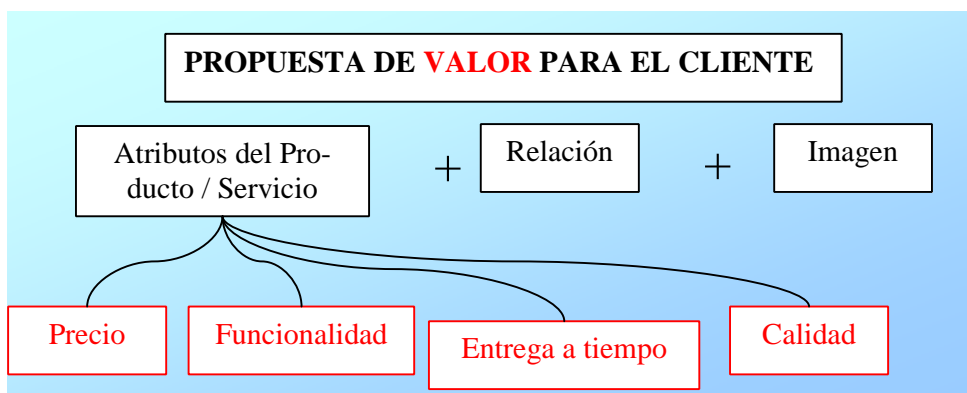
### 2.10.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.

Se resalta la idea que, lo más importante es lograr la **EXCELENCIA** en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costos, intentando innovar y ofrecer el mejor producto ... lo de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.

La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente y ésta debe ser la suma de los siguientes elementos que a continuación se detallan:



<b>ATRIBUTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO</b>	Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.
<b>RELACIÓN</b>	Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.
<b>IMAGEN</b>	La imagen es un elemento que cae dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a los clientes. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de Lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

Asimismo, se debe plantear una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

¿Qué perfil tiene nuestro mercado? → tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...

¿Qué segmentos de mercado debemos considerar? → elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma la meta es definir propuestas de valor para cada segmento.

¿Debe ser transformada nuestra propuesta de valor actual? → se necesita corroborar que la propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerados finalmente, si no fuera así, se debe transformar la propuesta de valor.

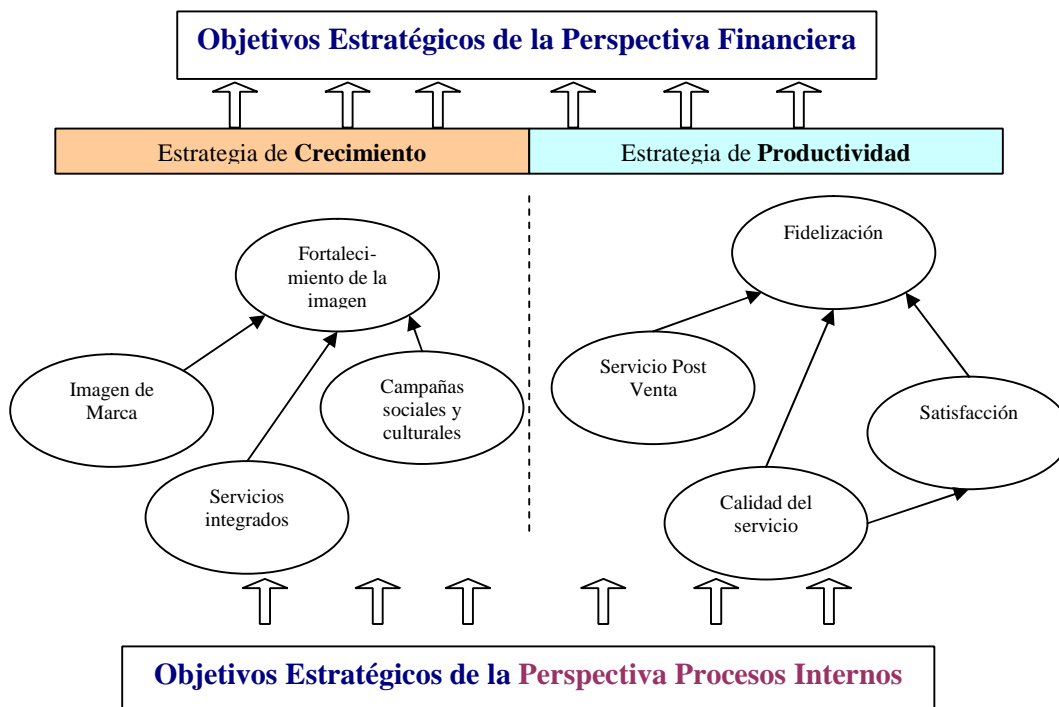
¿Cuáles son y cómo vamos a lograr nuestros objetivos de ventas? → se debería plantear numerosas preguntas en torno a qué productos se va a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados se va a actuar, se tiene los clientes necesarios, cómo los vamos a conseguir, vamos a poder entrar en esos mercados fácilmente, etc.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva se señalan los siguientes:

<p><b>VOLUMEN DE CLIENTES</b></p> <p>(Participación en el mercado y Adquisición de nuevos clientes)</p>	<p>Una vez que se tiene determinados los segmentos objetivo, el mercado, se debe determinar cuál es el número de clientes que se debe tener o al que se aspira... incluso pensar en qué segmentos se va a obtener más clientes. Se debe marcar objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líderes en la Región Norte, conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región Norte, mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ, etc.</li> </ul>
<p><b>SATISFACCIÓN</b></p>	<p>Es por este concepto por el que se debe de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.</p> <p>Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio ejemplar, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.</p>
<p><b>FIDELIZACIÓN</b></p> <p>(Retención de clientes)</p>	<p>El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><i>El mantenimiento de los clientes:</i></b> A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no se consiga aumentar el volumen de negocio, e incluso si se tuviése que reducir el nivel de ingresos.</li> <li>• <b><i>Aumento del volumen de negocio:</i></b> Se insiste en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término Fidelización.</li> <li>• <b><i>Venta "a medida"</i></b> en los clientes actuales, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de</li> </ul>

	<p>vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento de la Cuota de Adquisición de los clientes:</b> es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de los clientes, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.</li> </ul>
<b>RENTABILIDAD POR CLIENTE</b>	El <i>nivel de beneficios</i> , rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que se ha tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.
<b>OPTIMIZACIÓN DE LOS PLAZOS DE ENTREGA</b>	Ese esta ante un objetivo que para numerosas empresas se está erigiendo en crítico desde el punto de vista de su propia logística. Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico - como la propia Amazon- , empresas del sector del transporte urgente -UPS, SEUR, etc.- o incluso organizaciones que a nivel internacional basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas como la propia Barrabés, constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

A continuación y a modo de ejemplo, en esta ocasión se presenta un mapa estratégico de objetivos en-marcados dentro de esta perspectiva.

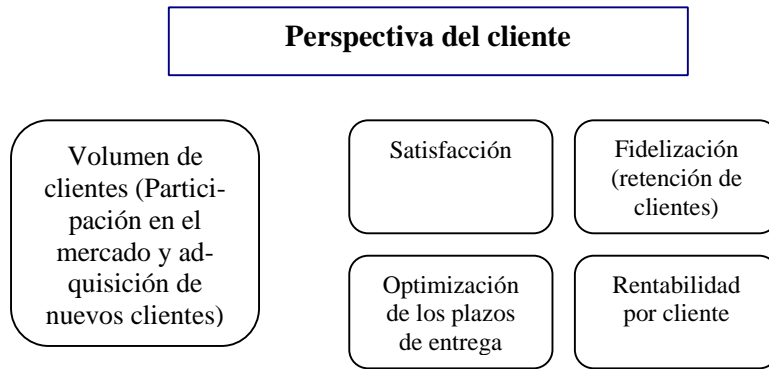


Lo cierto es que el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diversas necesidades y distintos grados de preferencias. No todos desean lo mismo de las instituciones o empresas y es por ello que hay que ajustar la propuesta de valor con sumo cuidado. De alguna forma, la propuesta de valor seleccionada condiciona al segmento de clientes que se ha seleccionado -y a la inversa- se transforman en la referencia sobre la que va a construir los posibles atributos de valor que se viene señalando.

Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y por debajo, con la perspectiva de procesos internos, de carácter interno.

### 2.10.2 Objetivos e Indicadores

Habiendo establecido algunos objetivos genéricos para esta perspectiva de naturaleza externa, se propone para cada uno de ellos posibles indicadores con los que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:



En relación a los posibles indicadores se propone:

<p><b>VOLUMEN DE CLIENTES</b></p> <p>(Participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Crecimiento de la Cuota de mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ a nivel regional / comercial / zonal</li> <li>➤ a nivel de segmento de mercado</li> <li>➤ por tipo de clientela</li> </ul> </li> <li>• % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos</li> <li>• % nuevos clientes / clientela total</li> <li>• % ingresos de clientes nuevos</li> <li>• % nuevos clientes vía acción promocional</li> <li>• % ingresos de nuevas zonas geográficas</li> </ul>
<p><b>SATISFACCIÓN</b></p>	<p>En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de ENCUESTAS, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc... Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar</p>

<b>SATISFACCIÓN</b>	<p>claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.</p> <p><b>Precio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking estratégico de precios</li> <li>• % descuentos ofertados</li> <li>• Evolución de los precios</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % Quejas de clientes</li> <li>• Nivel de garantía del servicio</li> <li>• % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos</li> <li>• Nivel de atención personalizada</li> <li>• % nivel de respuesta a las quejas</li> <li>• Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración</li> <li>• Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas</li> <li>• Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas</li> </ul> <p>Con respecto a la opción <b>Tiempo</b>, la abordamos en el último de los objetivos que hemos considerado previamente (optimización de los plazos de entrega).</p>
<b>FIDELIZACIÓN</b> (retención de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Lealtad del cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recompra / Cambios en el volumen de actividad</li> <li>➤ Intención de recompra o cambio de volumen</li> <li>➤ Recomendaciones a otros clientes potenciales</li> </ul> </li> <li>• % clientes que compran después de una subida considerable de precios</li> <li>• Índice de repetición de compra (Frecuencia)</li> <li>• Tiempo medio de retención del cliente</li> </ul>
<b>RENTABILIDAD POR CLIENTE</b>	<p>Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costos ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % Ingresos por pedidos</li> <li>• Desviaciones en precios</li> <li>• Análisis de márgenes brutos</li> <li>• Cálculo neto de pérdidas y ganancias</li> <li>• % de cantidades devueltas por segmento de clientes</li> <li>• Rentabilidad por cliente y canal de distribución</li> <li>• Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto</li> <li>• Tiempo destinado a operaciones no cerradas</li> <li>• Promedios de valoración de operaciones comerciales</li> <li>• Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas</li> </ul>

<b>OPTIMIZACIÓN DE LOS PLAZOS DE ENTREGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio</li> <li>• % puntualidad en entrega de productos</li> <li>• % de reparaciones efectuadas por unidad temporal</li> <li>• % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica</li> <li>• % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.</li> </ul>
--	---

### 2.11. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a los accionistas?.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

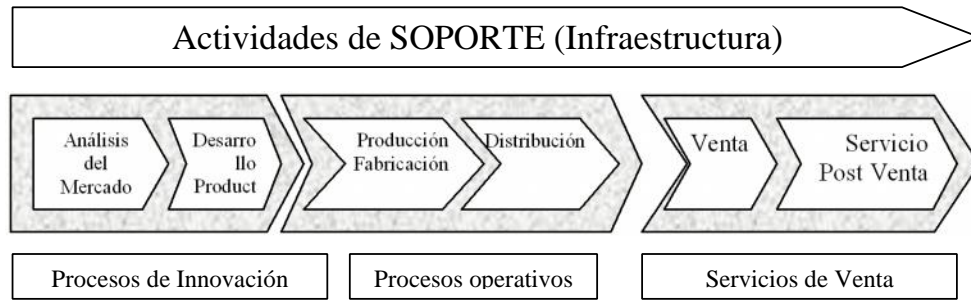
La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente se destacan como ya se mencionó en el capítulo uno, 3 partes bien diferenciadas: Actividades de Soporte, Actividades primarias y Margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que se pueden señalar como críticos:

- Estrategias de **Liderazgo de Producto**; (para ser líderes en el mercado) aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de **Excelencia operativa**; (Para ser eficientes en costos, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minimización de costos, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc...)

- o Estrategias de Intimidad con los clientes; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:



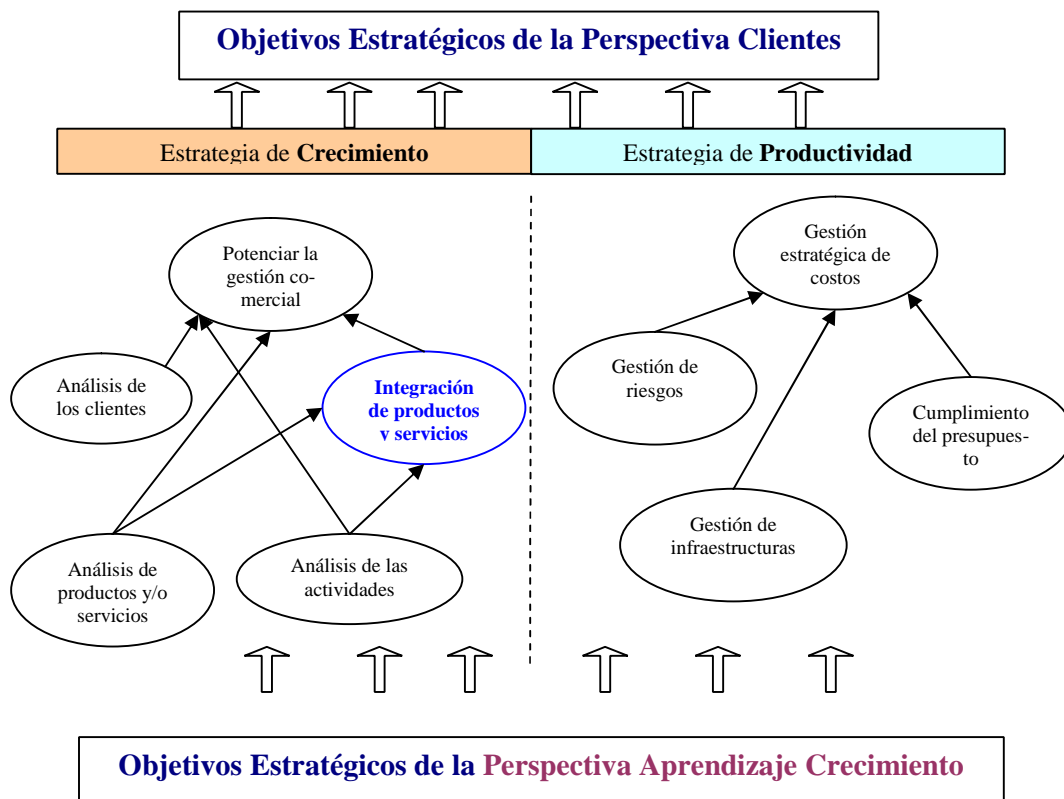
Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, **destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta**. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

<b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b>	En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.



<b>SERVICIOS DE VENTA</b>	Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.
---------------------------	--

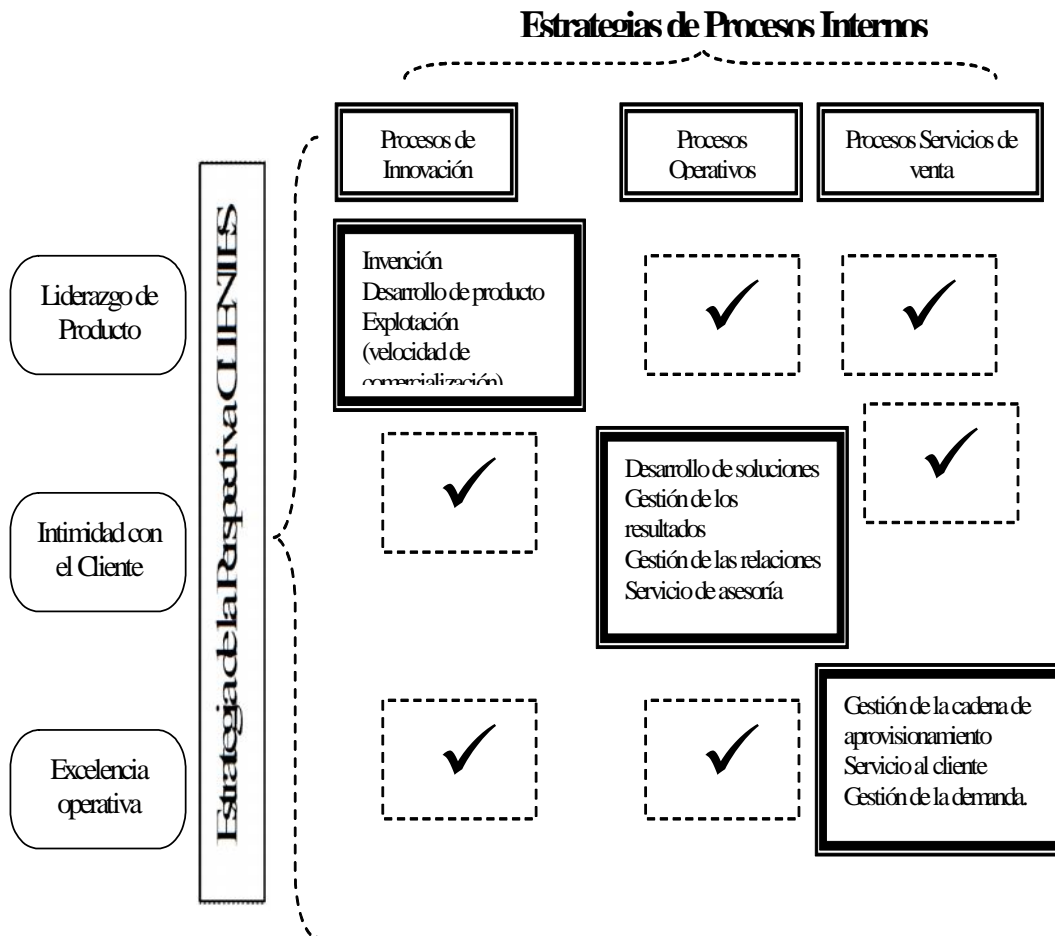
Dentro de cada uno de estos elementos deben ser considerados una serie de objetivos estratégicos, a modo de ejemplo se presenta un mapa estratégico genérico:



Se debe apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son CRÍTICOS, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos

### 2.11.1 Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de CLIENTES y considerando también los procesos que se acaban de analizar, se puede identificar de algún modo -como señalan Kaplan y Norton- los PROCESOS INTERNOS de naturaleza ESTRATÉGICA:



Revisando dicha figura se puede realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en pro-

ductos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la Gestión estratégica del coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de la los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a los clientes y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

### 2.11.2 Objetivos e Indicadores

Para cada unos de los procesos estratégicos que hemos venido señalando podemos concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos

<p><b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante</li> <li>• Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos</li> <li>• Costes de desarrollo / Beneficios operativos --&gt; generado por un nuevo producto en un período de tiempo</li> <li>• Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto</li> <li>• Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos</li> <li>• % de Ventas procedentes de nuevos productos</li> <li>• % de productos patentados</li> <li>• Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada</li> <li>• Margen Bruto procedente de Nuevos productos</li> <li>• % de productos nuevos en relación con la competencia</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<p><b>PROCESOS OPERATIVOS</b></p>	<p>Este proceso constituye uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.</p>

<p><b>PROCESOS OPERATIVOS</b></p>	<p>Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los <b>tiempos productivos</b> y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la <b>Eficiencia del ciclo de producción</b>.</p> <p><b><u>Eficiencia del Ciclo de Producción</u></b></p> $\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo del ciclo de producción}}$ <p>Este ratio tomaría un valor <b>1</b> en el caso de una organización que aplique <b>JIT</b> funcionando a un rendimiento óptimo</p> <p>Por otra parte, haciendo referencia a la <b>excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos)</b>, puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos varios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de desechos</li> <li>○ % de uso de Inmovilizado</li> </ul> </li> <li>• % de procesos sometidos a control estadístico de procesos</li> <li>• Número de reclamaciones de los clientes</li> <li>• Ratios de defectos</li> <li>• Devoluciones de clientes o de fases internas</li> <li>• Costo de la actividad de inspección</li> <li>• Análisis de Tiempos de Espera</li> <li>• Análisis de Tiempos de Cola</li> <li>• Análisis de Tiempo de Inactividad</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Asimismo, con respecto a la <b>reducción y control de costos</b>, se debe hacer énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un <b>Sistema ABC</b> (Activity Based Costing), de forma que se pueda analizar con bastante precisión los costos asignados a cada actividad y en qué caso se pueda considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.</p>
<p><b>SERVICIOS DE VENTA</b></p>	<p>El Servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente...elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, se señala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de las reparaciones</li> <li>2. Tiempos de respuesta</li> <li>3. Tiempos de Servicios de asistencia técnica</li> </ol>

## **2.12. Conclusión al capítulo**

Como se ha apreciado el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral permite unificar los criterios considerados en la Cadena de Valor y en el Análisis de Competitividad a una metodología que permite definir indicadores sobre la base de las definiciones y estrategias definidas en los planes estratégicos y de negocios.

### **Capítulo 3. Sistema de indicadores de gestión (monitoreo y evaluación) de las alternativas estratégicas del CEPS con base en el Balanced Score Card**

Durante el último cuarto de esta centuria se han abordado numerosos aspectos en el seno empresarial, sin embargo el análisis conjunto de lo que podría denominarse Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, ha resultado para importantes firmas definitivo, ello en cuanto a obtención de resultados de su gestión. Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el BALANCED SCORE CARD (BSC)-(CMI, Cuadro de mando integral), difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde enero-febrero de 1992 y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado en más del 50% de las grandes multinacionales.

En esta parte de la Tesis una vez que se ha definido con precisión las estrategias y acciones del CEPS, se define la forma y maneras de ejecutar y sobre todo de controlar y hacer seguimiento que lo planeado se cumpla y si ocurren desviaciones aplicar medidas correctivas que permitan subsanar dichas desviaciones.

#### **3.1. Modelo de evaluación para el mejoramiento de los servicios del CEPS con Base en el BSC.**

A continuación se presenta la aplicación de las acciones estratégicas definidas para la gestión del CEPS con el enfoque de control del Balanced Score Card, asimismo se especifican los indicadores para cada uno de las iniciativas o acciones necesarias para lograr los objetivos señalados en el mapa estratégico, el detalle de la ejecución de cada indicador se muestra posteriormente.

Todo ello se resuelve en una MATRIZ ESTRATÉGICA.

## MATRIZ ESTRATÉGICA

Perspectiva	OBJETIVOS		Causalidad	INDICADORES						INICIATIVAS	
	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico		=>	Descripción	Fórmula	Unidad	Meta Corto Plazo	Meta Mediano Plazo		Meta Largo Plazo
	Descripción	Descripción									
<b>C. 1. Propiciar actividades culturales y de proyección social de manera continua</b>	C.1a. Adquirir equipos de Cómputo modernos			Índice de Adquisiciones de compra de equipos de cómputo	$\frac{\text{Número de equipos nuevos}}{\text{Presupuesto de Obra}}$					C.1.1 Realizar adquisiciones de implementos y equipos de cómputo para brindar un mejor	
	C.1b. Concluir con la nueva infraestructura CEPS			Índice de Avance de Obra	$\frac{\text{Monto desembolsado de obra}}{\text{Presupuesto de Obra}}$					C.1.2 Realizar desembolsos para concluir con la nueva infraestructura CEPS (ambiente para desarrollar actividades sociales y culturales).	
<b>C. 2. Mejorar la satisfacción del usuario</b>	C.2a. Calidad de los Materiales entregados			Índice de calidad de Materiales entregados	$\frac{\text{Número de Encuestas Positivas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.2.1 Planear y ejecutar encuestas a los usuarios al finalizar los cursos.	
	C.2b. Mejorar la satisfacción del usuario			Índice de satisfacción del usuario	$\frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Número total de usuarios}}$					C.2.2 Mejorar la satisfacción al usuario	
	C.2c. Realizar eventos gratuitos como: seminarios			Nivel de seminarios o conferencias ofrecidas	$\frac{\text{Número de seminarios realizados}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.2.3 Realizar seminarios, conferencias a nuestros alumnos de carreras técnicas.	
	C.2d. Crear nuevos cursos de capacitación			Nivel de nuevos servicios ofertados	$\frac{\text{Número de nuevos servicios ofertados}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.2.4 Crear nuevos servicios de capacitación como talleres, cursos Fast Track, etc.	
	C.2e. Contar con separatas en stock			Nivel de separatas en stock	$\frac{\text{Número de veces que no hubo stock}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.2.5 Alcanzar un nivel óptimo de separatas en stock.	
<b>C. 3. Percepción Interno y Externo</b>	C.3a. Percepción Interna			Índice de posicionamiento Interno	$\frac{\text{Número de Encuestas Positivas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.3.1 Medir el posicionamiento interno mediante el empleo de las encuestas.	
	C.3b. Percepción Externa			Índice de posicionamiento Externo	$\frac{\text{Número de Encuestas Positivas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.3.2 Medir el posicionamiento externo mediante el empleo de las encuestas.	
	C.3c. Contactarse con medios de comunicación (radios, revistas locales, etc) para fortalecer en posicionamiento externo			Índice de aceptación de Medios de Comunicación	$\frac{\text{Número de canjes}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					C.3.3 Establecer los mecanismos de contacto con medios de comunicación (radios, revistas, etc) para mejorar el posicionamiento externo en los distritos más cercanos a la UNI.	
<b>F. 1. Incrementar la eficiencia financiera</b>	F.1a. Incremento de ventas			Nivel de incremento de ventas	$\frac{\text{Variación porcentual de ventas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					F.1.1 Medir el incremento de los servicios de capacitación que se brindan.	
	F.1b. Optimizar costos directos			Índice de optimización de costos directos	$\frac{\text{Costo Directo}}{\text{Ingreso Total}}$					F.1.2 Optimizar los costos directos, teniendo un mayor control en los mismos.	
	F.1c. Optimizar gastos administrativos			Índice de optimización de gastos administrativos	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ingreso Total}}$					F.1.3 Optimizar los gastos administrativos, teniendo en mayor control en los mismos	
	F.1d. Incrementar Utilidad			Nivel de incremento de utilidad	$\text{Utilidad} = \text{ingresos} - \text{egresos}$					F.1.4 Incrementar la utilidad.	

Perspectiva	OBJETIVOS		Causalidad	INDICADORES						INICIATIVAS		
	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico		=>	Descripción	Fórmula	Unidad	Meta Corto Plazo	Meta Mediano Plazo		Meta Largo Plazo	Descripción
	Descripción	Descripción										
I. 1. Incrementar valor al usuario	I.1.a. Mejora del servicio que brinda el personal docente		Indice de la mejora del servicio del personal docente	$\frac{\text{Número de Encuestas Positivas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$						I.1.1 Medir la mejora del servicio del personal docente mediante el empleo de las encuestas.		
	I.1.b. Mejora de la calidad del servicio		Nivel en la mejora de la calidad del servicio	Número de Quejas						I.1.2 Minimizar quejas del cliente e implementar sugerencias de los mismos.		
	I.1.c. Mejora la imagen		Indice del mejoramiento en la imagen institucional	$\frac{\text{Número de matriculados}}{\text{Número de visitantes informados}}$						I.1.3 Mejorar la imagen participando activamente en actividades sociales y culturales.		
	I.1.d. Convenios con instituciones de prestigio		Nivel de convenios realizados	Número de convenios realizados						I.1.4 Realizar convenios o alianza estratégica con instituciones de prestigio como Oracle, Java.		
	I.1.e. Nuevas ofertas realizadas a clientes potenciales		Nivel de ofertas realizadas a clientes potenciales	Número de Ofertas realizadas						I.1.5 Ofertar a clientes potenciales de forma individual o corporativa los cursos de capacitación a la medida de sus requerimientos.		
	I.1.f. Realizar Eventos Promocionales		Nivel de eventos realizados	Número de Eventos Promocionales realizados						I.1.6 Organizar eventos promocionales.		
I. 2. Generar otras fuentes de financiamiento	I.2.a. Gestionar Presupuesto del tesoro público		Nivel de Monto destinado	Monto de presupuesto gestionado						I.2.1 Realizar las gestiones necesarias para lograr apoyo del Estado.		
	I.2.b. Gestionar donaciones a empresas privadas y estatales que apoyen a las actividades culturales y sociales		Nivel de donación obtenida	Monto de donación recepcionado						I.2.2 Realizar las gestiones necesarias para lograr el apoyo del sector empresarial		
I. 3. Optimizar la ejecución de procesos	I.3.a. Entregar oportunamente los registros de Notas		Indice de entrega oportuna de registro de Notas	$\frac{\text{Número de registros entregados oportunamente}}{\text{Número de cursos culminados}}$						I.3.1 Controlar los tiempos de entrega oportuna del Registro de notas		
	I.3.b. Entrega oportuna del Material Didáctico		Indice de entrega oportuna del Material Didáctico	$\frac{\text{Número de separatas entregadas}}{\text{Número de alumnos matriculados en cursos que inician}}$						I.3.2 Controlar los tiempos de entrega oportuna del Material Didáctico.		
	I.3.c. Entrega oportuna de Certificados		Indice de entrega oportuna de Certificados	$\frac{\text{Número de certificados entregados}}{\text{Número de alumnos matriculados en cursos culminados}}$						I.3.3 Controlar los tiempos de entrega oportuna de Certificados.		
	I.3.d. Informes atendidos via e-mail		Indice de informes atendidos via e-mail	$\frac{\text{Número de informes atendidos}}{\text{Número de informes solicitados}}$						I.3.4 Controlar los tiempos de respuesta de los informes solicitados para lograr una atención inmediata.		
	I.3.e. Atención oportuna de documentos diversos		Indice de atención oportuna de documentos diversos	$\frac{\text{Número de documentos atendidos}}{\text{Número de documentos recepcionados}}$						I.3.5 Controlar la atención oportuna de los documentos diversos.		



Perspectiva	OBJETIVOS		Causalidad	INDICADORES						INICIATIVAS
	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico		Descripción	Fórmula	Unidad	Meta Corto Plazo	Meta Mediano Plazo	Meta Largo Plazo	
	Descripción	Descripción								
<b>P. 1. Capacitación continua del Personal</b>		P.1a. Capacitación laboral		Índice de capacitación laboral	$\frac{\text{Número de Personas capacitadas}}{\text{Número de trabajadores}}$					P.1.1 Desarrollar un plan de capacitación.
		P.1b. Capacitación para ventas		Índice de capacitación para ventas	$\frac{\text{Número de Personas capacitadas}}{\text{Número de trabajadores}}$					P.1.2 Mejorar la información que se tiene de los cursos de extensión en las diferentes áreas (informes, matrícula, publicaciones, etc).
		P.1c. Avance de Plan de trabajo para practicantes		Índice de Avance de Plan de trabajo para practicantes	$\frac{\text{Número de Informes Entregados}}{\text{Número de Informes Totales}}$					P.1.3 Definir un plan de trabajo para practicantes de apoyo, indicando responsabilidades, beneficios, capacitación y responsable del mismo.
<b>P. 2. Mejorar la Cultura Organizacional</b>		P.2a. Tener la información de los procesos de las diferentes actividades		Índice de avance del Levantamiento de Información	$\frac{\text{Número de Informes Presentados}}{\text{Número de Informes Totales}}$					P.2.1 Realizar un levantamiento de información de actividades sobre algunos procesos para mantener el "Know How" de la institución.
		P.2b. Valoración de conceptos representativos de la Nueva Cultura		Valoración	$\frac{\text{Número de Encuestas Positivas}}{\text{Número de Encuestas Totales}}$					P.2.2 • Definir conceptos representativos de la nueva cultura. • Aplicación de encuestas a los trabajadores.
		P.2c. Implementar el actual sistema de información		Índice de implementación en el sistema de información	$\frac{\text{Número de Mejoras Atendidas}}{\text{Número de Mejoras Solicitadas}}$					P.2.3 Implementar en el actual sistema los procesos de certificación, logístico y flujo financiero.
		P.2d. Uniformar al personal		Nivel de uniformidad alcanzado	$\frac{\text{Número de Personas uniformadas}}{\text{Número de Total del Personal}}$					P.2.4 Uniformizar a todo el personal realizando actividades extraordinarias.
		P.2e. Reuniones periódicas entre Personal Directivo y Operativo		Índice de Reuniones Periódicas	$\frac{\text{Número de reuniones realizadas}}{\text{Número de reuniones acordadas}}$					P.2.5 Realizar reuniones de junta directiva, así como también reuniones con Personal Operativo.

### **3.2. Indicadores de Monitoreo**

Se muestra el listado de fichas de iniciativa así como también las de indicador que se han desarrollado del Plan Estratégico.

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## CENTRO DE RESULTADOS : CEPS - UNI

Mes de Evaluaciòn:

Octubre 2005

### Control Estratégico

USUARIO

FINANZAS

INTERNA

PERSONAL

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## CENTRO DE RESULTADOS : CEPS - UNI

Mes de Evaluación:

Octubre 2005

### Control Estratégico

#### USUARIO

C. 1. Propiciar actividades culturales y de proyección social de manera continua		PESO ESTR		30%
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.1.a Índice de Adquisiciones de compra de equipos de cómputo</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	Nº	4	5	40%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.1.1 Realizar adquisiciones de implementos y equipos de cómputo para brindar un mejor servicio a la comunidad</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	31/01/2006		0	
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.1.b Concluir con la nueva infraestructura CEPS</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	%	0.73	2	60%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.1.2 Realizar desembolsos para concluir con la nueva infraestructura CEPS</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	15/10/2005		0.9	
C. 2. Mejorar la satisfacción del usuario		PESO ESTR		45%
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.2.a. Calidad de los Materiales entregados</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	%	84	80	20%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.2.1 Planear y ejecutar encuestas a los usuarios al finalizar los cursos</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	03/03/2006		0.7	
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.2.b. Mejorar la satisfacción del usuario</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	%	82	80	25%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.2.2 Mejorar la satisfacción al usuario</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	10/03/2006		0.15	
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.2.c. Realizar eventos gratuitos como: seminarios</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	Nº	9	8	25%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.2.3 Realizar seminarios, conferencias a nuestros alumnos de carreras técnicas.</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	03/03/2006		0.7	
INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<p><input type="checkbox"/> C.2.d. Crear nuevos cursos de capacitación</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	Nº	0	3	20%
<p>INICIATIVA:</p> <p>C.2.4 Crear nuevos servicios de capacitación como talleres, cursos Fast Track, etc.</p> <p><a href="#">ver detalles</a></p>	FECHA TERMNO		INDICE AVANCE	
	03/03/2006		0.05	

<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.2e. Contar con separatas en stock</b>	N°	30	32	10%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>	<b>INDICE AVANCE</b>		
C.2.5 Alcanzar un nivel óptimo de separatas en stock.		03/03/2006	0.25		
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>C. 3. Percepción Interno y Externo</b>					PESO ESTR 25%
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.3a. Percepción Interna</b>	%	49	50	30%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>	<b>INDICE AVANCE</b>		
C.3.1 Medir el posicionamiento interno mediante el empleo de las encuestas.		31/12/2006	0.3		
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.3b. Percepción Externa</b>	%	24	25	30%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>	<b>INDICE AVANCE</b>		
C.3.2 Medir el posicionamiento externo mediante el empleo de las encuestas.		31/12/2006	0.12		
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.3c. Contactarse con medios de comunicación (radios, etc)</b>	N°	0	1	40%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>	<b>INDICE AVANCE</b>		
C.3.3 Establecer los mecanismos de contacto con medios de comunicación (radios, revistas,etc)		31/12/2005	0.05		
		<a href="#">ver detalles</a>			

## FINANZAS

F. 1. Incrementar la eficiencia financiera		PESO ESTR		100%	
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> F.1a. Incremento de ventas	<a href="#">ver detalles</a>	%	74.9	70	30%
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA</b>		<b>INDICE</b>	<b>AVANCE</b>
F.1.1 Medir el incremento de los servicios de capacitación que se brindan.	<a href="#">ver detalles</a>	15/11/2006		1.00	
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> F.1b. Optimizar costos directos	<a href="#">ver detalles</a>	%	51.4	60.0	25%
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA</b>		<b>INDICE</b>	<b>AVANCE</b>
F.1.2 Optimizar los costos directos, teniendo un mayor control en los mismos.	<a href="#">ver detalles</a>	01/01/2006		1.00	
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> F.1c. Optimizar gastos administrativos	<a href="#">ver detalles</a>	%	22.7	30.0	25%
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA</b>		<b>INDICE</b>	<b>AVANCE</b>
F.1.3 Optimizar los gastos administrativos, teniendo en mayor control en los mismos	<a href="#">ver detalles</a>	01/01/2006		0.80	
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> F.1d. Incrementar Utilidad	<a href="#">ver detalles</a>	N°	23178.0	15000.0	20%
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA</b>		<b>INDICE</b>	<b>AVANCE</b>
F.1.4 Incrementar la utilidad.	<a href="#">ver detalles</a>	31/12/2005		0.60	

**INTERNA**

I. 1. Incrementar valor al usuario				PESO ESTR	40%
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1a. Mejora del servicio que brinda el personal docente		%	83	85	20%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.1 Medir la mejora del servicio del personal docente mediante el empleo de las encuestas.		31/12/2006		1.00	
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1b. Mejora de la calidad del servicio		N°	18	19	20%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.2 Minimizar quejas del cliente e implementar sugerencias de los mismos.		31/12/2006		0.90	
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1c. Mejora la imagen		%	52	50	15%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.3 Mejorar la imagen participando activamente en actividades sociales y culturales.		31/12/2006		0.55	
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1d. Convenios con instituciones de prestigio		N°	1	1	15%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.4 Realizar convenios o alianza estratégica con instituciones de prestigio como Oracle, Java.		31/12/2006		0.15	
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1e. Nuevas ofertas realizadas a clientes potenciales		N°	13	14	15%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.5 Ofertar a clientes potenciales de forma individual o corporativa los cursos de capacitación a medida.		31/01/2006		0.05	
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.1f. Realizar Eventos Promocionales		N°	0	1	15%
	<a href="#">ver detalles</a>				
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.1.6 Organizar eventos promocionales.		31/12/2006		0.10	
	<a href="#">ver detalles</a>				

I. 2. Generar otras fuentes de financiamiento				PESO ESTR	25%
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.2a. Gestionar Presupuesto del tesoro público		N°	0	0	50%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.2.1 Realizar las gestiones necesarias para lograr apoyo del Estado.		31/01/2006		0.00	
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.2b. Gestionar donaciones a empresas privadas y estatales.		N°	0	0	50%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.2.2 Realizar las gestiones necesarias para lograr el apoyo del sector empresarial		31/01/2006		0.00	
		<a href="#">ver detalles</a>			
I. 3. Optimizar la ejecución de procesos				PESO ESTR	35%
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.3a. Entregar oportunamente los registros de Notas		%	34	55	25%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.3.1 Controlar los tiempos de entrega oportuna del Registro de notas		15/01/2006		0.12	
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.3b. Entrega oportuna del Material Didáctico		%	83	80	20%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.3.2 Controlar los tiempos de entrega oportuna del Material Didáctico.		31/12/2006		0.15	
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.3c. Entrega oportuna de Certificados		%	88	86	25%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.3.3 Controlar los tiempos de entrega oportuna de Certificados y constancias de estudios.		15/01/2006		0.18	
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.3d. Informes atendidos vía e-mail		%	86	86	20%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.3.4 Controlar los tiempos de respuesta de los informes solicitados para lograr una atención inmediata.		30/12/2005		0.90	
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INDICADOR:</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>REAL</b>	<b>META</b>	<b>PESO</b>
<input type="checkbox"/> I.3e. Atención oportuna de documentos diversos		%	100	95	10%
		<a href="#">ver detalles</a>			
<b>INICIATIVA:</b>		<b>FECHA TERMNO</b>		<b>INDICE AVANCE</b>	
I.3.5 Controlar la atención oportuna de los documentos diversos.		31/12/2006		0.20	
		<a href="#">ver detalles</a>			



## PERSONAL

### P. 1. Capacitación continua del Personal PESO ESTR. 45%

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.1a. Capacitación laboral	%	6	5	40%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.1.1 Desarrollar un plan de capacitación.	31/01/2006	0.00

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.1b. Capacitación para ventas	%	10	8	40%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.1.2 Mejorar la información que se tiene de los cursos de extensión en las diferentes áreas (informes, matrícula)	31/12/2006	0.05

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.1c. Avance de Plan de trabajo para practicantes	%	0	7	20%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.1.3 Definir un plan de trabajo para practicantes de apoyo, indicando responsabilidades, beneficios, etc)	30/12/2005	0.00

[ver detalles](#)

### P. 2. Mejorar la Cultura Organizacional PESO ESTR. 55%

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.2a. Tener la información de los procesos más importantes	%	0	5	15%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.2.1 Realizar un levantamiento de información de algunos procesos "Know How".	01/04/2006	0.00

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.2b. Valoración de conceptos representativos de la Nueva Cultura	%	47	45	20%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.2.2 Definir conceptos representativos de la nueva cultura y aplicar encuestas a los trabajadores.	31/01/2006	0.10

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.2c. Implementar el actual sistema de información	%	72	70	25%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.2.3 Implementar en el actual sistema los procesos de certificación, logístico y flujo financiero.	30/12/2005	0.20

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.2d. Uniformar al personal	%	25	20	20%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.2.4 Uniformizar a todo el personal realizando actividades extraordinarias.	31/12/2005	1.00

[ver detalles](#)

INDICADOR:	UNIDAD	REAL	META	PESO
<input type="checkbox"/> P.2e. Reuniones periódicas entre Personal Directivo y Operativo	%	75	80	20%

[ver detalles](#)

INICIATIVA:	FECHA TERMNO	INDICE AVANCE
P.2.5 Realizar reuniones de junta directiva, así como también reuniones con Personal Operativo.	31/12/2005	0.50

[ver detalles](#)

ANEXO C.1.a

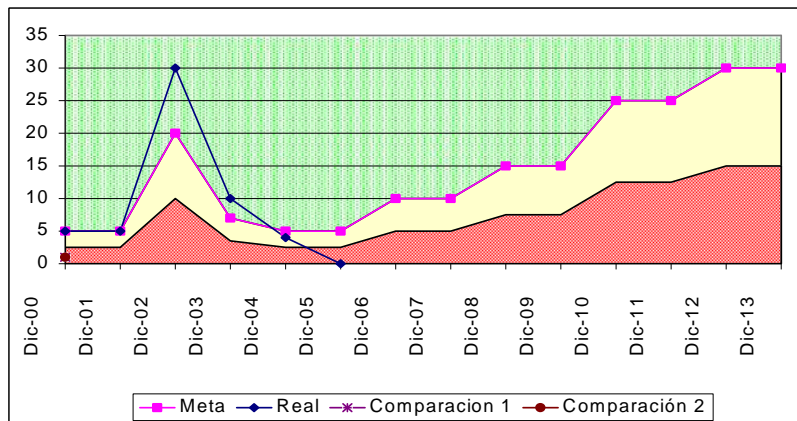
Ficha de Indicador:

□ C. 1a. Adquirir equipos de Cómputo modernos



<b>Descripción:</b>	Cantidad de equipos de cómputo nuevos por año		
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Pérez	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	N° de equipos nuevos		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Ordenes de compra		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	ANUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	FIN DE AÑO

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	4.0
Meta	5.0
Verde	5.0
Rojo	2.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Dic-00	5	5	5	2.50
Dic-01	5	5	5	2.50
Dic-02	30	20	20	10.00
Dic-03	10	7	7	3.50
Dic-04	4	5	5	2.50
Dic-05	0	5	5	2.50
Dic-06	10	10	10	5.00
Dic-07	10	10	10	5.00
Dic-08	15	15	15	7.50
Dic-09	15	15	15	7.50
Dic-10	25	25	25	12.50
Dic-11	25	25	25	12.50
Dic-12	30	30	30	15.00
Dic-13	30	30	30	15.00

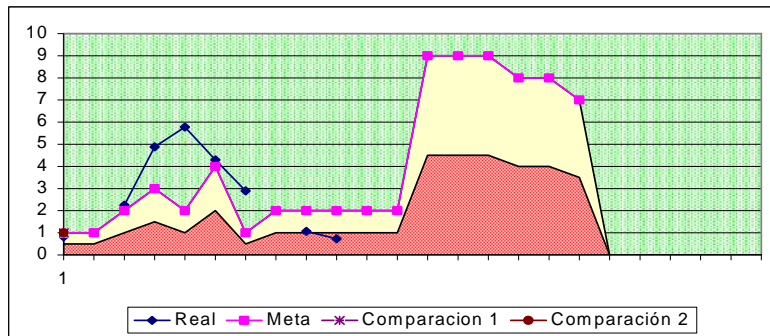
ANEXO C.1.b

Ficha de Indicador:

□ C. 1b. Concluir con la nueva infraestructura CEPS

<b>Descripción:</b>	Indice de avance de obra		
<b>Responsable:</b>	Bach. Julio Trujillo Minaya	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{Monto desembolsado en obra}}{\text{Presupuesto de Obra}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Consolidación Bancaria emitido por la Oficina Economía UNI, en coordinación con la OCI-UNI		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	0.7
Meta	2.0
Verde	2.0
Rojo	1.0



Fecha	Análisis Real vs. Meta			
	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	0.82	1	1	0.50
Feb-05		1	1	0.50
Mar-05	2.25	2	2	1.00
Abr-05	4.88	3	3	1.50
May-05	5.78	2	2	1.00
Jun-05	4.30	4	4	2.00
Jul-05	2.90	1	1	0.50
Ago-05		2	2	1.00
Sep-05	1.07	2	2	1.00
Oct-05	0.73	2	2	1.00
Nov-05		2	2	1.00
Dic-05		2	2	1.00
Ene-06		9	9	4.50
Feb-06		9	9	4.50
Mar-06		9	9	4.50
Abr-06		8	8	4.00
May-06		8	8	4.00
Jun-06		7	7	3.50
Jul-06				
Ago-06				
Sep-06				
Oct-06				
Nov-06				
Dic-06				

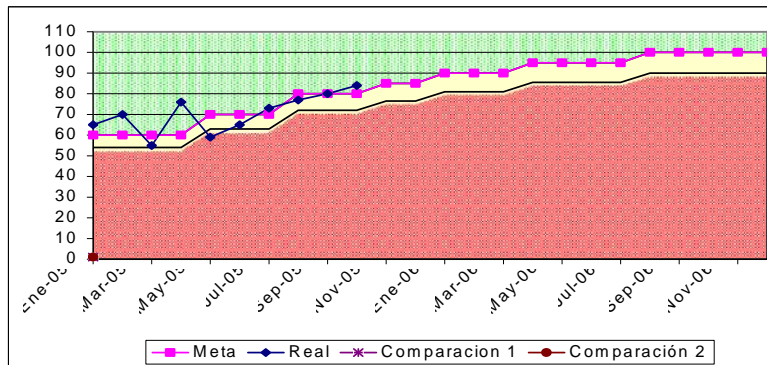
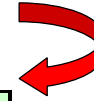
ANEXO C.2.a

Ficha de Indicador:

□ C. 2a. Calidad de los Materiales entregados

<b>Descripción:</b>	Indice de la calidad de los materiales entregados		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Resultados de encuestas realizadas a los alumnos		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	84.0
Meta	80.0
Verde	80.0
Rojo	72.0



Análisis Real vs Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	65	60	60	54
Feb-05	70	60	60	54
Mar-05	55	60	60	54
Abr-05	76	60	60	54
May-05	59	70	70	63
Jun-05	65	70	70	63
Jul-05	73	70	70	63
Ago-05	77	80	80	72
Sep-05	80	80	80	72
Oct-05	84	80	80	72
Nov-05	85	85	85	77
Dic-05	85	85	85	77
Ene-06	90	90	90	81
Feb-06	90	90	90	81
Mar-06	90	90	90	81
Abr-06	95	95	95	86
May-06	95	95	95	86
Jun-06	95	95	95	86
Jul-06	95	95	95	86
Ago-06	100	100	100	90
Sep-06	100	100	100	90
Oct-06	100	100	100	90
Nov-06	100	100	100	90
Dic-06	100	100	100	90

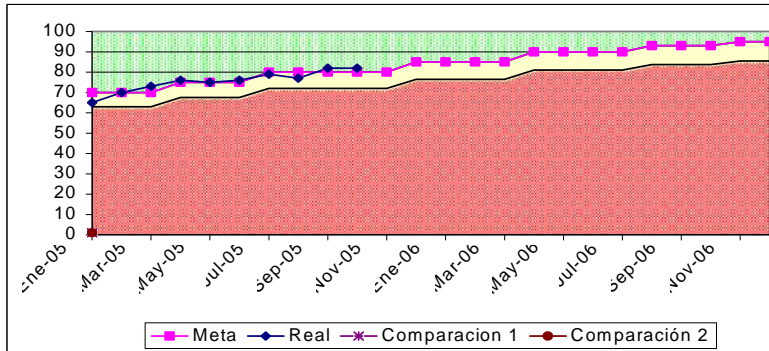
ANEXO C.2.b

Ficha de Indicador:

□ C. 2b. Mejorar la satisfacción del usuario

<b>Descripción:</b>	Indice de la satisfacción del usuario		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ totales de clientes}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Resultados de encuestas realizadas a los alumnos		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	82.0
Meta	80.0
Verde	80.0
Rojo	72.0



Análisis Real vs Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	65	70	70	63
Feb-05	70	70	70	63
Mar-05	73	70	70	63
Abr-05	76	75	75	68
May-05	75	75	75	68
Jun-05	76	75	75	68
Jul-05	79	80	80	72
Ago-05	77	80	80	72
Sep-05	82	80	80	72
Oct-05	82	80	80	72
Nov-05	80	80	80	72
Dic-05	85	85	85	77
Ene-06	85	85	85	77
Feb-06	85	85	85	77
Mar-06	85	85	85	77
Abr-06	90	90	90	81
May-06	90	90	90	81
Jun-06	90	90	90	81
Jul-06	90	90	90	81
Ago-06	93	93	93	84
Sep-06	93	93	93	84
Oct-06	93	93	93	84
Nov-06	95	95	95	86
Dic-06	95	95	95	86

ANEXO C.2.c

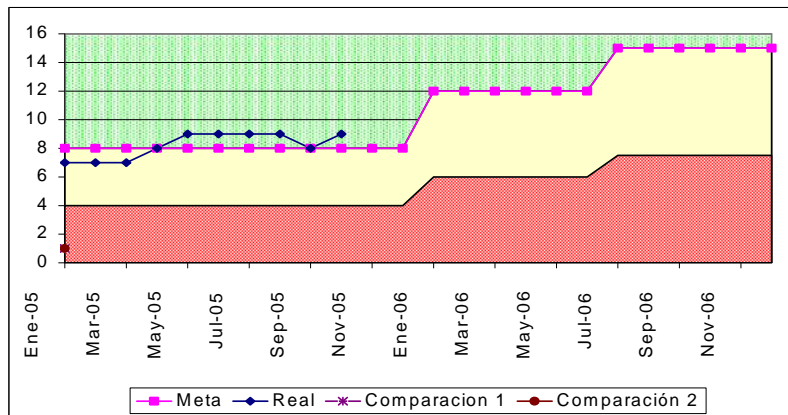
Ficha de Indicador:

□ C. 2c. Realizar eventos gratuitos como: seminarios



<b>Descripción:</b>	Nivel de seminarios o conferencias realizadas		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romani Franco	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	N° de seminarios realizados		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Calendario de uso del Auditorio		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	MENSUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Último día de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	9.0
Meta	8.0
Verde	8.0
Rojo	4.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	7	8	8	4.00
Feb-05	7	8	8	4.00
Mar-05	7	8	8	4.00
Abr-05	8	8	8	4.00
May-05	9	8	8	4.00
Jun-05	9	8	8	4.00
Jul-05	9	8	8	4.00
Ago-05	9	8	8	4.00
Sep-05	8	8	8	4.00
Oct-05	9	8	8	4.00
Nov-05	8	8	8	4.00
Dic-05	8	8	8	4.00
Ene-06	12	12	12	6.00
Feb-06	12	12	12	6.00
Mar-06	12	12	12	6.00
Abr-06	12	12	12	6.00
May-06	12	12	12	6.00
Jun-06	12	12	12	6.00
Jul-06	15	15	15	7.50
Ago-06	15	15	15	7.50
Sep-06	15	15	15	7.50
Oct-06	15	15	15	7.50
Nov-06	15	15	15	7.50
Dic-06	15	15	15	7.50



ANEXO C.2.e

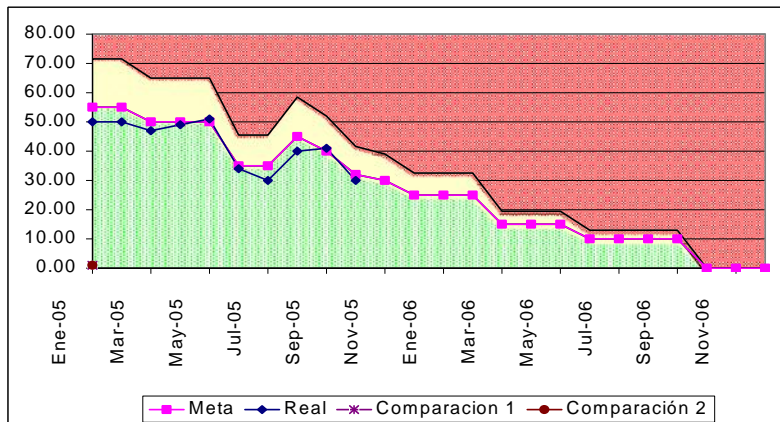
Ficha de Indicador:

□ C. 2e. Contar con separatas en stock



<b>Descripción:</b>	Nivel de separatas en stock		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	N° de veces que no hubo separatas en stock		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Area administrativa (Entrega de separatas)		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	MENSUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Último día de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	30.0
Meta	32.0
Verde	32.0
Rojo	41.6



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	50	55	55	71.50
Feb-05	50	55	55	71.50
Mar-05	47	50	50	65.00
Abr-05	49	50	50	65.00
May-05	51	50	50	65.00
Jun-05	34	35	35	45.50
Jul-05	30	35	35	45.50
Ago-05	40	45	45	58.50
Sep-05	41	40	40	52.00
Oct-05	30	32	32	41.60
Nov-05		30	30	39.00
Dic-05		25	25	32.50
Ene-06		25	25	32.50
Feb-06		25	25	32.50
Mar-06		15	15	19.50
Abr-06		15	15	19.50
May-06		15	15	19.50
Jun-06		10	10	13.00
Jul-06		10	10	13.00
Ago-06		10	10	13.00
Sep-06		10	10	13.00
Oct-06		0	0	0.00
Nov-06		0	0	0.00
Dic-06		0	0	0.00



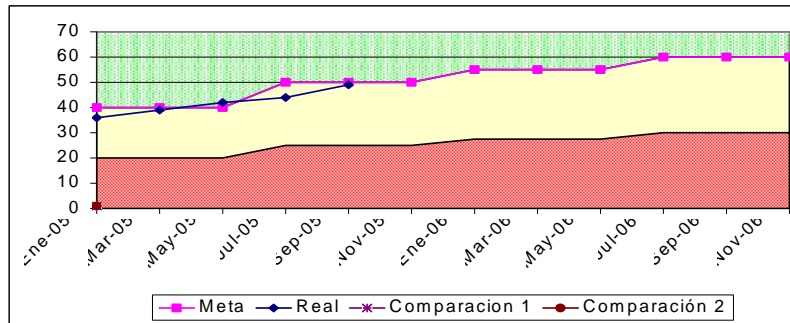
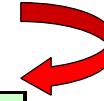
ANEXO C.3.a

Ficha de Indicador:

C. 3a. Percepción Interna

<b>Descripción:</b>	Medir el posicionamiento interno mediante el empleo de las encuestas		
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Pérez	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ de Encuestas Totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Resultados de encuestas realizadas en el campus universitario		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Bimestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	49.0
Meta	50.0
Verde	50.0
Rojo	25.0



Fecha	Análisis Real vs. Meta			
	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	36	40	40	20.00
Mar-05	39	40	40	20.00
May-05	42	40	40	20.00
Jul-05	44	50	50	25.00
Sep-05	49	50	50	25.00
Nov-05	50	50	50	25.00
Ene-06	55	55	55	27.50
Mar-06	55	55	55	27.50
May-06	55	55	55	27.50
Jul-06	60	60	60	30.00
Sep-06	60	60	60	30.00
Nov-06	60	60	60	30.00

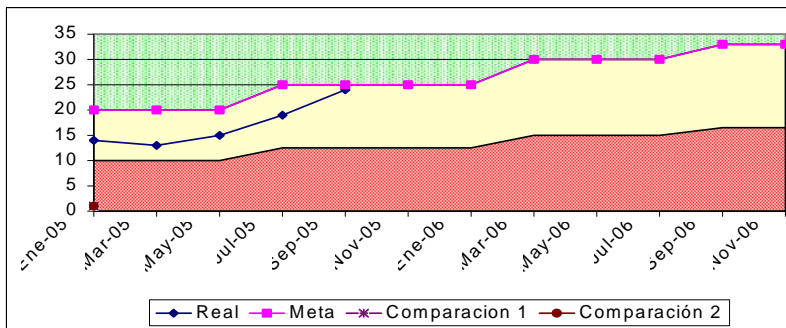
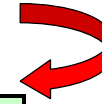
ANEXO C.3.b

Ficha de Indicador:

□ C. 3b. Percepción Externa

<b>Descripción:</b>	Medir el posicionamiento externo mediante el empleo de las encuestas		
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Pérez	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ de Encuestas Totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Resultados de encuestas realizadas en los distritos cercanos a la UNI		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Bimestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	24.0
Meta	25.0
Verde	25.0
Rojo	12.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	14	20	20	10.00
Mar-05	13	20	20	10.00
May-05	15	20	20	10.00
Jul-05	19	25	25	12.50
Sep-05	24	25	25	12.50
Nov-05	25	25	25	12.50
Ene-06	25	25	25	12.50
Mar-06	30	30	30	15.00
May-06	30	30	30	15.00
Jul-06	30	30	30	15.00
Sep-06	33	33	33	16.50
Nov-06	33	33	33	16.50

ANEXO C.3.c

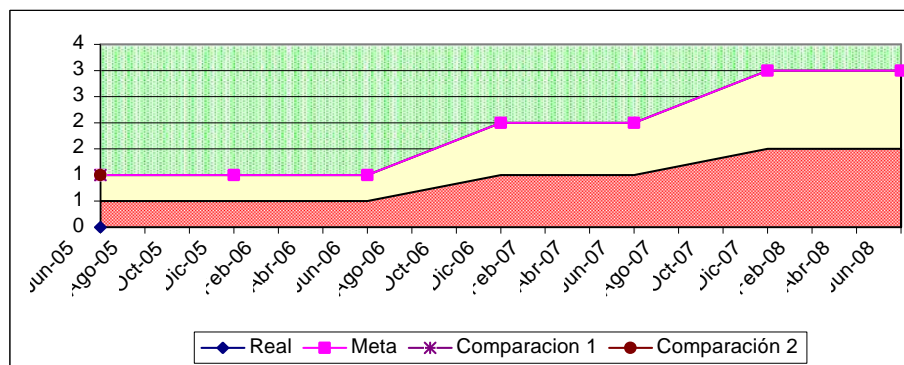
Ficha de Indicador:

- C. 3c. Contactarse con medios de comunicación (radios, revistas locales, etc) para fortalecer el posicionamiento externo



<b>Descripción:</b>	Indice de aceptación de medios de comunicación		
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Pérez	<b>Unidad:</b>	Nº
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	Nº de canjes		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe presentado por el equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Semestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Fin de semestre

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	-
Meta	1.0
Verde	1.0
Rojo	0.5



Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Jun-05	0	1	1	1
Dic-05		1	1	1
Jun-06		1	1	1
Dic-06		2	2	1
Jun-07		2	2	1
Dic-07		3	3	2
Jun-08		3	3	2

ANEXO F.1.a

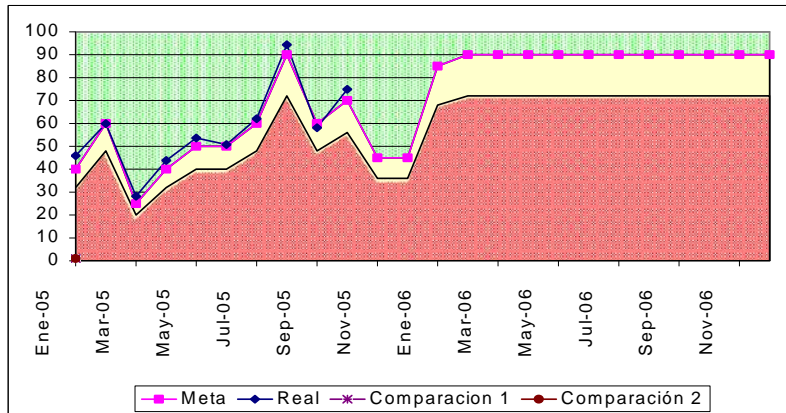
Ficha de Indicador:

□ F. 1a. Incremento de Ventas



<b>Descripción:</b>	Es el porcentaje de incremento o decremento de los ingresos mensuales respecto a los ingresos mensuales del año base 2003.		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{Mes(i) año evaluado}}{\text{Mes(i) 2003}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Sistema de Matrícula y Consolidación Bancaria emitido por Oficina Economía UNI		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	74.9
Meta	70.0
Verde	70.0
Rojo	56.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	46	40	40	32.00
Feb-05	60	60	60	48.00
Mar-05	28	25	25	20.00
Abr-05	44	40	40	32.00
May-05	54	50	50	40.00
Jun-05	51	50	50	40.00
Jul-05	62	60	60	48.00
Ago-05	94	90	90	72.00
Sep-05	58	60	60	48.00
Oct-05	75	70	70	56.00
Nov-05		45	45	36.00
Dic-05		45	45	36.00
Ene-06		85	85	68.00
Feb-06		90	90	72.00
Mar-06		90	90	72.00
Abr-06		90	90	72.00
May-06		90	90	72.00
Jun-06		90	90	72.00
Jul-06		90	90	72.00
Ago-06		90	90	72.00
Sep-06		90	90	72.00
Oct-06		90	90	72.00
Nov-06		90	90	72.00
Dic-06		90	90	72.00

ANEXO F.1.b

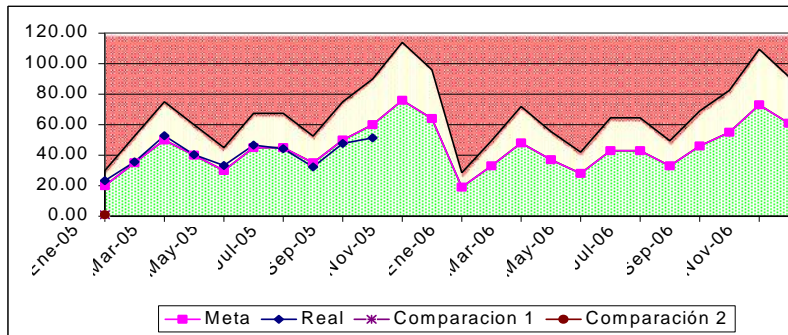


Ficha de Indicador:

█ F. 1b. Optimizar costos directos

<b>Descripción:</b>	Es el porcentaje del costo directo (Planilla de docentes, separatas, etc) respecto al Ingreso Mensual		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{Costo Directo}}{\text{Ingreso Total}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Pago de planilla y Ordenes de compra y servicios.		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	51.4
Meta	60.0
Verde	60.0
Rojo	90.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	23.29	20	20	30.00
Feb-05	35.67	35	35	52.50
Mar-05	52.77	50	50	75.00
Abr-05	40.41	40	40	60.00
May-05	33.25	30	30	45.00
Jun-05	46.65	45	45	67.50
Jul-05	44.26	45	45	67.50
Ago-05	32.28	35	35	52.50
Sep-05	47.71	50	50	75.00
Oct-05	51.39	60	60	90.00
Nov-05		76	76	114.00
Dic-05		64	64	96.00
Ene-06		19	19	28.50
Feb-06		33	33	49.50
Mar-06		48	48	72.00
Abr-06		37	37	55.50
May-06		28	28	42.00
Jun-06		43	43	64.50
Jul-06		43	43	64.50
Ago-06		33	33	49.50
Sep-06		46	46	69.00
Oct-06		55	55	82.50
Nov-06		73	73	109.50
Dic-06		61	61	91.50

ANEXO F.1.c

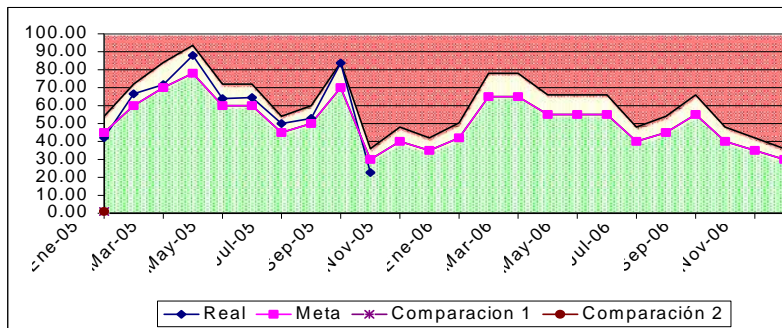
Ficha de Indicador:

□ F. 1c. Optimizar gastos administrativos



<b>Descripción:</b>	Es el porcentaje del Gasto Administrativo (Planilla administrativa, gastos operativos, etc) respecto al Ingreso Mensual		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{Gasto Administrativo}}{\text{Ingreso Total}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Pago de planilla y Ordenes de compra y servicios.		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	<b>31/10/05</b>
Real	22.7
Meta	30.0
Verde	30.0
Rojo	36.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	42	45	45	54.00
Feb-05	67	60	60	72.00
Mar-05	72	70	70	84.00
Abr-05	88	78	78	93.60
May-05	64	60	60	72.00
Jun-05	64	60	60	72.00
Jul-05	50	45	45	54.00
Ago-05	53	50	50	60.00
Sep-05	84	70	70	84.00
Oct-05	23	30	30	36.00
Nov-05	40	40	40	48.00
Dic-05	35	35	35	42.00
Ene-06	42	42	42	50.40
Feb-06	65	65	65	78.00
Mar-06	65	65	65	78.00
Abr-06	55	55	55	66.00
May-06	55	55	55	66.00
Jun-06	55	55	55	66.00
Jul-06	40	40	40	48.00
Ago-06	45	45	45	54.00
Sep-06	55	55	55	66.00
Oct-06	40	40	40	48.00
Nov-06	35	35	35	42.00
Dic-06	30	30	30	36.00

ANEXO F.1.d

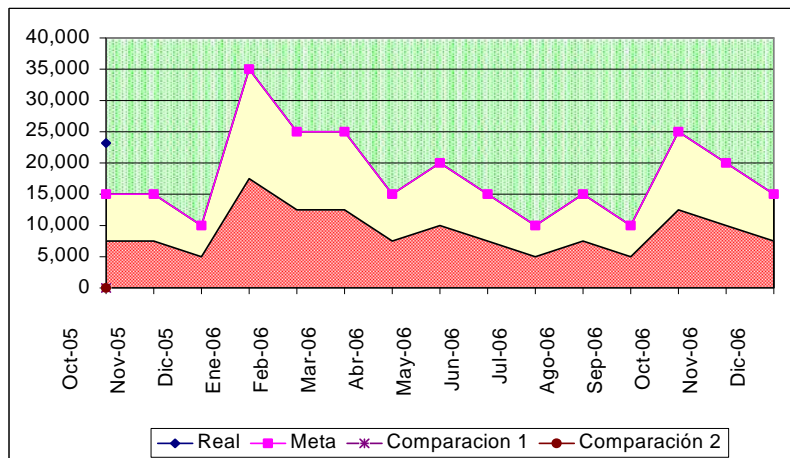


Ficha de Indicador:

□ F. 1d. Incrementar Utilidad

<b>Descripción:</b>	Es la diferencia entre los ingresos y egresos		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	Ingresos - Egresos		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Sistema de Matrícula y Consolidación Bancaria emitido por Oficina Economía UNI		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	23,178.0
Meta	15,000.0
Verde	15,000.0
Rojo	7,500.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	23,178	15,000	15,000	7500.00
Nov-05		15,000	15,000	7500.00
Dic-05		10,000	10,000	5000.00
Ene-06		35,000	35,000	17500.00
Feb-06		25,000	25,000	12500.00
Mar-06		25,000	25,000	12500.00
Abr-06		15,000	15,000	7500.00
May-06		20,000	20,000	10000.00
Jun-06		15,000	15,000	7500.00
Jul-06		10,000	10,000	5000.00
Ago-06		15,000	15,000	7500.00
Sep-06		10,000	10,000	5000.00
Oct-06		25,000	25,000	12500.00
Nov-06		20,000	20,000	10000.00
Dic-06		15,000	15,000	7500.00

ANEXO I.1.a

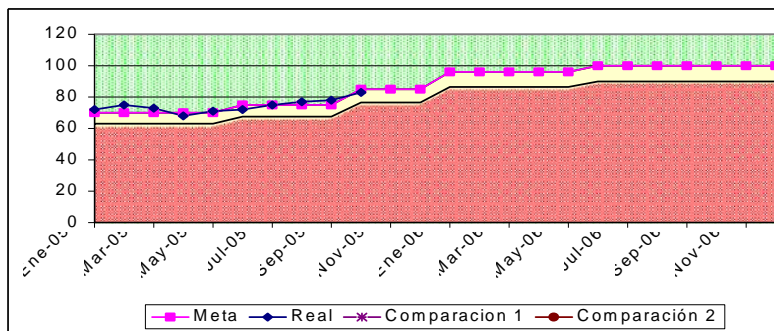
Ficha de Indicador:

I. 1a. Mejora del servicio que brinda el personal docente



<b>Descripción:</b>	Indice del mejoramiento del servicio del personal docente		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romani Franco	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información exportada del sistema de matrícula		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	83.0
Meta	85.0
Verde	85.0
Rojo	76.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	72	70	70	63
Feb-05	75	70	70	63
Mar-05	73	70	70	63
Abr-05	68	70	70	63
May-05	71	70	70	63
Jun-05	72	75	75	68
Jul-05	75	75	75	68
Ago-05	77	75	75	68
Sep-05	78	75	75	68
Oct-05	83	85	85	77
Nov-05		85	85	77
Dic-05		85	85	77
Ene-06		96	96	86
Feb-06		96	96	86
Mar-06		96	96	86
Abr-06		96	96	86
May-06		96	96	86
Jun-06		100	100	90
Jul-06		100	100	90
Ago-06		100	100	90
Sep-06		100	100	90
Oct-06		100	100	90
Nov-06		100	100	90
Dic-06		100	100	90



ANEXO I.1.b

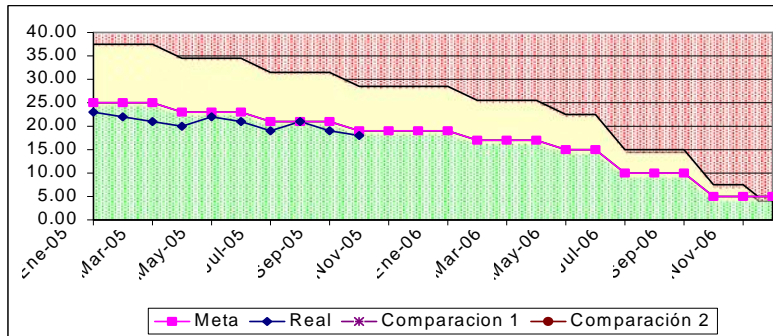
Ficha de Indicador:

I. 1b. Mejora de la calidad del servicio



<b>Descripción:</b>	Nivel en la mejora de la calidad del servicio		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romani Franco	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	N° de quejas		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe del equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	MENSUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Último día de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	18.0
Meta	19.0
Verde	19.0
Rojo	28.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	23	25	25	37.50
Feb-05	22	25	25	37.50
Mar-05	21	25	25	37.50
Abr-05	20	23	23	34.50
May-05	22	23	23	34.50
Jun-05	21	23	23	34.50
Jul-05	19	21	21	31.50
Ago-05	21	21	21	31.50
Sep-05	19	21	21	31.50
Oct-05	18	19	19	28.50
Nov-05		19	19	28.50
Dic-05		19	19	28.50
Ene-06		19	19	28.50
Feb-06		17	17	25.50
Mar-06		17	17	25.50
Abr-06		17	17	25.50
May-06		15	15	22.50
Jun-06		15	15	22.50
Jul-06		10	10	15.00
Ago-06		10	10	15.00
Sep-06		10	10	15.00
Oct-06		5	5	7.50
Nov-06		5	5	7.50
Dic-06		5	5	2.50

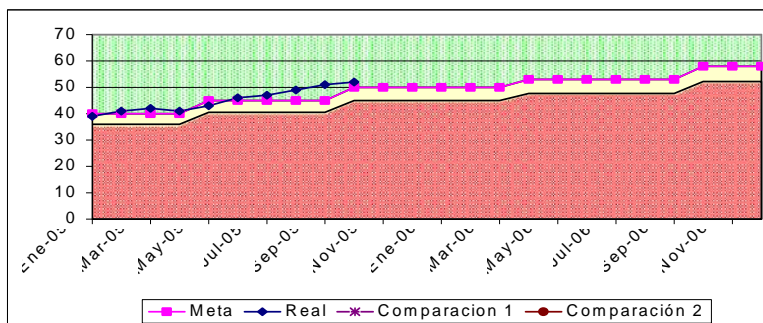
ANEXO I.1.c

Ficha de Indicador:  
 □ I. 1c. Mejorar la imagen



<b>Descripción:</b>	Nivel del mejoramiento en la imagen institucional		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romaní Franco	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos matriculados}}{\text{N}^\circ \text{ de visitantes informados}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información exportada del sistema de matrícula		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	52.0
Meta	50.0
Verde	50.0
Rojo	45.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	39	40	40	36
Feb-05	41	40	40	36
Mar-05	42	40	40	36
Abr-05	41	40	40	36
May-05	43	45	45	41
Jun-05	46	45	45	41
Jul-05	47	45	45	41
Ago-05	49	45	45	41
Sep-05	51	45	45	41
Oct-05	52	50	50	45
Nov-05		50	50	45
Dic-05		50	50	45
Ene-06		50	50	45
Feb-06		50	50	45
Mar-06		50	50	45
Abr-06		53	53	48
May-06		53	53	48
Jun-06		53	53	48
Jul-06		53	53	48
Ago-06		53	53	48
Sep-06		53	53	48
Oct-06		58	58	52
Nov-06		58	58	52
Dic-06		58	58	52

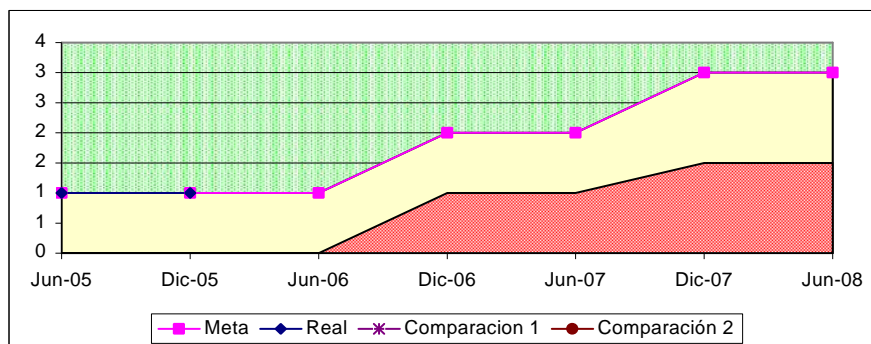
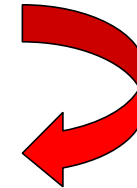
ANEXO I.1.d

Ficha de Indicador:

I. 1d. Convenios con instituciones de prestigio

<b>Descripción:</b>	Nivel de convenios realizados		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romaní Franco	<b>Unidad:</b>	N°
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	N° de convenios realizados		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe presentado por el equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Semestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Fin de semestre

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	1.0
Meta	1.0
Verde	1.0
Rojo	-



Análisis Real vs Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Jun-05	1	1	1	0
Dic-05	1	1	1	0
Jun-06		1	1	0
Dic-06		2	2	1
Jun-07		2	2	1
Dic-07		3	3	2
Jun-08		3	3	2

ANEXO I.1.e

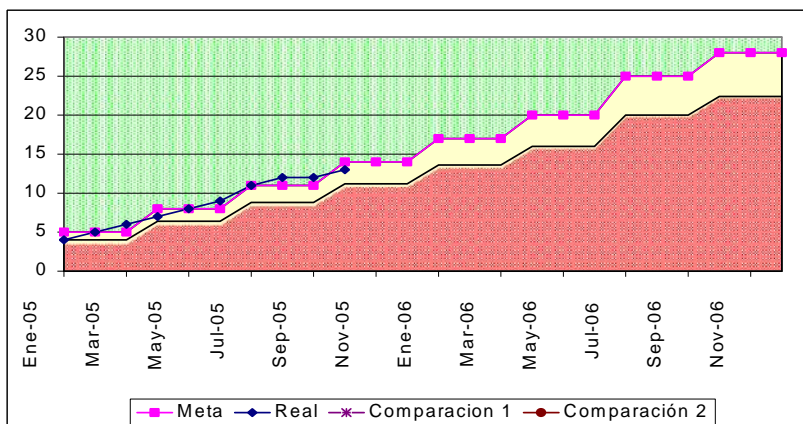
Ficha de Indicador:

1.1e. Nuevas ofertas realizadas a clientes potenciales



<b>Descripción:</b>	Nivel de ofertas realizadas a clientes potenciales		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romaní Franco	<b>Unidad:</b>	Nº
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	Nº de ofertas realizadas		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	13.0
Meta	14.0
Verde	14.0
Rojo	11.2



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	4	5	5	4.00
Feb-05	5	5	5	4.00
Mar-05	6	5	5	4.00
Abr-05	7	8	8	6.40
May-05	8	8	8	6.40
Jun-05	9	8	8	6.40
Jul-05	11	11	11	8.80
Ago-05	12	11	11	8.80
Sep-05	12	11	11	8.80
Oct-05	13	14	14	11.20
Nov-05		14	14	11.20
Dic-05		14	14	11.20
Ene-06		17	17	13.60
Feb-06		17	17	13.60
Mar-06		17	17	13.60
Abr-06		20	20	16.00
May-06		20	20	16.00
Jun-06		20	20	16.00
Jul-06		25	25	20.00
Ago-06		25	25	20.00
Sep-06		25	25	20.00
Oct-06		28	28	22.40
Nov-06		28	28	22.40
Dic-06		28	28	22.40



ANEXO I.2.a

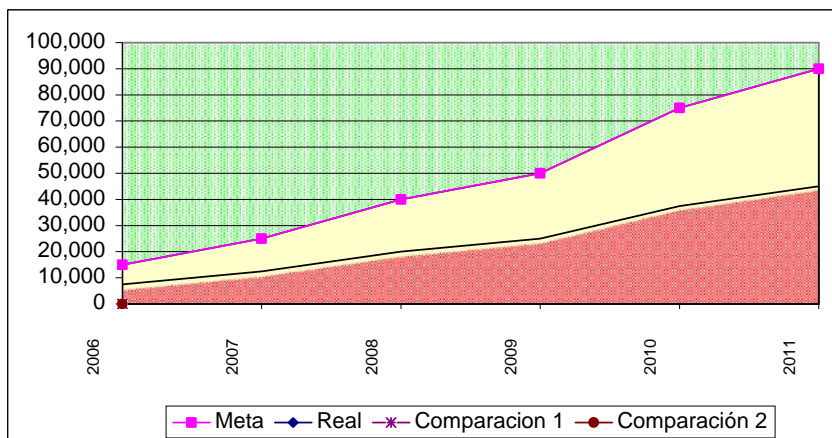
Ficha de Indicador:

I. 2a. Gestionar Presupuesto del tesoro público



<b>Descripción:</b>	Nivel de Monto destinado		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jimenez Yabar	<b>Unidad:</b>	N. Soles
<b>Fórmula / Cálculo:</b>		Monto de Presupuesto gestionado	
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe del Área administrativa		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	ANUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Cierre de cada año

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	-
Meta	-
Verde	-
Rojo	-



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Dic-06	15,000	15,000	7500.00	
Dic-07	25,000	25,000	12500.00	
Dic-08	40,000	40,000	20000.00	
Dic-09	50,000	50,000	25000.00	
Dic-10	75,000	75,000	37500.00	
Dic-11	90,000	90,000	45000.00	

ANEXO I.2.b

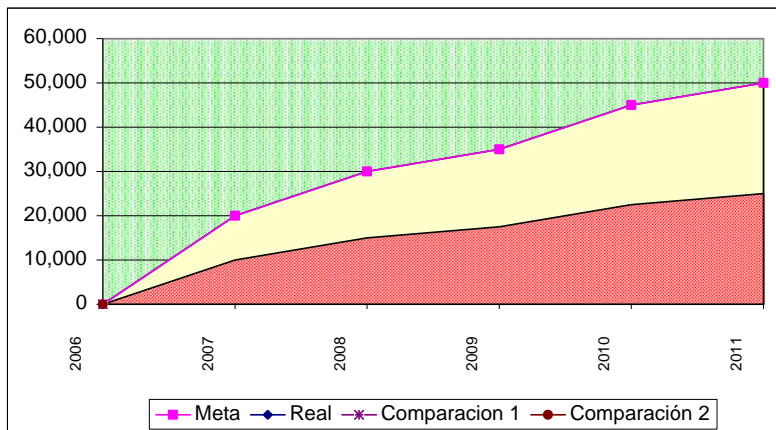
Ficha de Indicador:

I. 2b. Gestionar donaciones a empresas privadas y estatales que apoyen eventos culturales y sociales



<b>Descripción:</b>	Nivel de donación obtenida		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jimenez Yabar	<b>Unidad:</b>	N. Soles
<b>Fórmula / Cálculo:</b>		Monto Donado	
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe del Área administrativa		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	ANUAL	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Cierre de cada año

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	-
Meta	-
Verde	-
Rojo	-



Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Dic-06	0	0	0	0.00
Dic-07	20,000	20,000	15000.00	10000.00
Dic-08	30,000	30,000	15000.00	15000.00
Dic-09	35,000	35,000	17500.00	17500.00
Dic-10	45,000	45,000	22500.00	22500.00
Dic-11	50,000	50,000	25000.00	25000.00

ANEXO I.3.a

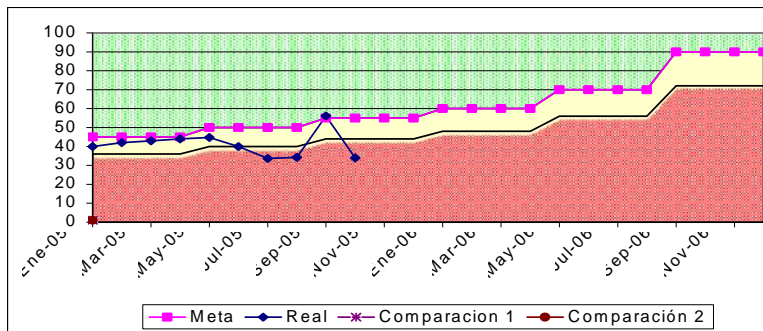
Ficha de Indicador:

I. 3a. Entregar oportunamente los registros de Notas



<b>Descripción:</b>	Medición de entrega oportuna de los registros de notas		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de registros entregados oportunamente}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos culminados}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información exportada del sistema de matrícula		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	34.0
Meta	55.0
Verde	55.0
Rojo	44.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	40	45	45	36.00
Feb-05	42	45	45	36.00
Mar-05	43	45	45	36.00
Abr-05	44	45	45	36.00
May-05	45	50	50	40.00
Jun-05	40	50	50	40.00
Jul-05	34	50	50	40.00
Ago-05	34	50	50	40.00
Sep-05	56	55	55	44.00
Oct-05	34	55	55	44.00
Nov-05		55	55	44.00
Dic-05		55	55	44.00
Ene-06		60	60	48.00
Feb-06		60	60	48.00
Mar-06		60	60	48.00
Abr-06		60	60	48.00
May-06		70	70	56.00
Jun-06		70	70	56.00
Jul-06		70	70	56.00
Ago-06		70	70	56.00
Sep-06		90	90	72.00
Oct-06		90	90	72.00
Nov-06		90	90	72.00
Dic-06		90	90	72.00



ANEXO I.3.b

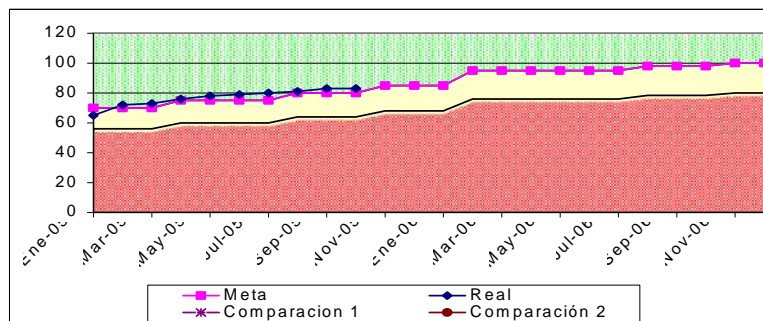
Ficha de Indicador:

I. 3b. Entregar oportunamente el material didáctico



<b>Descripción:</b>	Medición de entrega oportuna de las separatas.		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de separatas entregadas oportunamente}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos matriculados en cursos que inician}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información exportada del sistema de matrícula		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	83.0
Meta	80.0
Verde	80.0
Rojo	64.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	65	70	70	56.00
Feb-05	72	70	70	56.00
Mar-05	73	70	70	56.00
Abr-05	76	75	75	60.00
May-05	78	75	75	60.00
Jun-05	79	75	75	60.00
Jul-05	80	75	75	60.00
Ago-05	81	80	80	64.00
Sep-05	83	80	80	64.00
Oct-05	83	80	80	64.00
Nov-05		85	85	68.00
Dic-05		85	85	68.00
Ene-06		85	85	68.00
Feb-06		95	95	76.00
Mar-06		95	95	76.00
Abr-06		95	95	76.00
May-06		95	95	76.00
Jun-06		95	95	76.00
Jul-06		95	95	76.00
Ago-06		98	98	78.40
Sep-06		98	98	78.40
Oct-06		98	98	78.40
Nov-06		100	100	80.00
Dic-06		100	100	80.00

ANEXO I.3.c

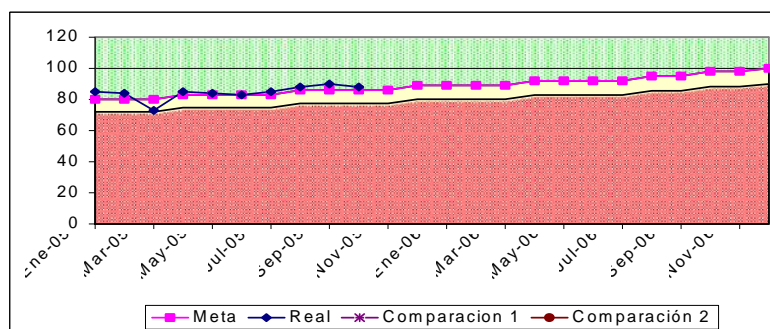
Ficha de Indicador:

I. 3c. Entregar oportunamente los certificados y constancias de estudios



<b>Descripción:</b>	Medición de entrega oportuna de los certificados y las constancias de estudios.		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de certificados entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos matriculados en cursos culminados}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información exportada del sistema de matrícula		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	88.0
Meta	86.0
Verde	86.0
Rojo	77.4



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	85	80	80	72
Feb-05	84	80	80	72
Mar-05	73	80	80	72
Abr-05	85	83	83	75
May-05	84	83	83	75
Jun-05	83	83	83	75
Jul-05	85	83	83	75
Ago-05	88	86	86	77
Sep-05	90	86	86	77
Oct-05	88	86	86	77
Nov-05		86	86	77
Dic-05		89	89	80
Ene-06		89	89	80
Feb-06		89	89	80
Mar-06		89	89	80
Abr-06		92	92	83
May-06		92	92	83
Jun-06		92	92	83
Jul-06		92	92	83
Ago-06		95	95	86
Sep-06		95	95	86
Oct-06		98	98	88
Nov-06		98	98	88
Dic-06		100	100	90

ANEXO I.3.d

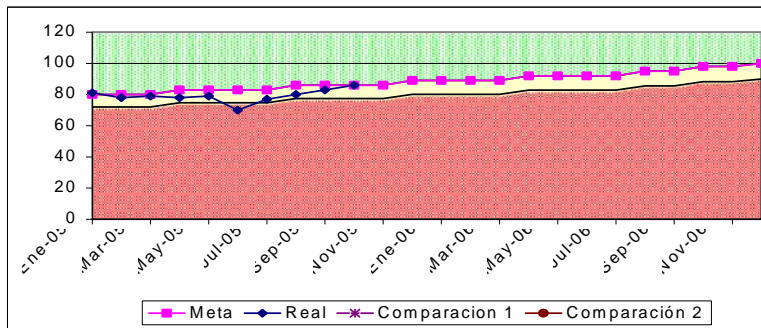
Ficha de Indicador:

I. 3d. Informes atendidos vía e-mail



<b>Descripción:</b>	Medición oportuna de la atención en informes vía e-mail		
<b>Responsable:</b>	Sr. Carlos Guerrero Grados	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de informes solicitados}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información obtenida del website		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	86.0
Meta	86.0
Verde	86.0
Rojo	77.4



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	81	80	80	72
Feb-05	78	80	80	72
Mar-05	79	80	80	72
Abr-05	78	83	83	75
May-05	79	83	83	75
Jun-05	70	83	83	75
Jul-05	77	83	83	75
Ago-05	80	86	86	77
Sep-05	83	86	86	77
Oct-05	86	86	86	77
Nov-05		86	86	77
Dic-05		89	89	80
Ene-06		89	89	80
Feb-06		89	89	80
Mar-06		89	89	80
Abr-06		92	92	83
May-06		92	92	83
Jun-06		92	92	83
Jul-06		92	92	83
Ago-06		95	95	86
Sep-06		95	95	86
Oct-06		98	98	88
Nov-06		98	98	88
Dic-06		100	100	90

ANEXO I.3.e

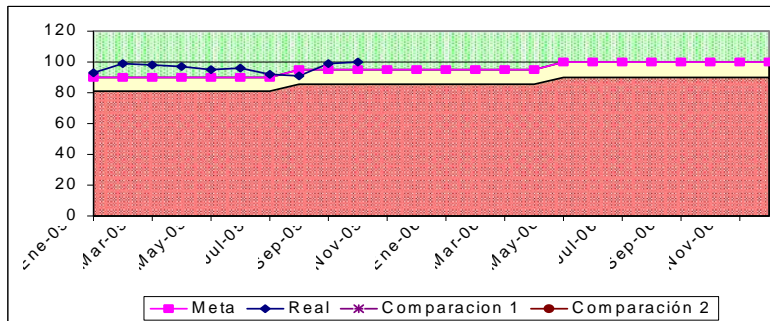
Ficha de Indicador:

I. 3e. Atender oportunamente documentos diversos



<b>Descripción:</b>	Medición oportuna de los documentos de mesa de partes		
<b>Responsable:</b>	Srta. Nataly Carrasco	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos recepcionados}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Información obtenida de mesa de partes		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	100.0
Meta	95.0
Verde	95.0
Rojo	85.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	93	90	90	81
Feb-05	99	90	90	81
Mar-05	98	90	90	81
Abr-05	97	90	90	81
May-05	95	90	90	81
Jun-05	96	90	90	81
Jul-05	92	90	90	81
Ago-05	91	95	95	86
Sep-05	99	95	95	86
Oct-05	100	95	95	86
Nov-05		95	95	86
Dic-05		95	95	86
Ene-06		95	95	86
Feb-06		95	95	86
Mar-06		95	95	86
Abr-06		95	95	86
May-06		100	100	90
Jun-06		100	100	90
Jul-06		100	100	90
Ago-06		100	100	90
Sep-06		100	100	90
Oct-06		100	100	90
Nov-06		100	100	90
Dic-06		100	100	90

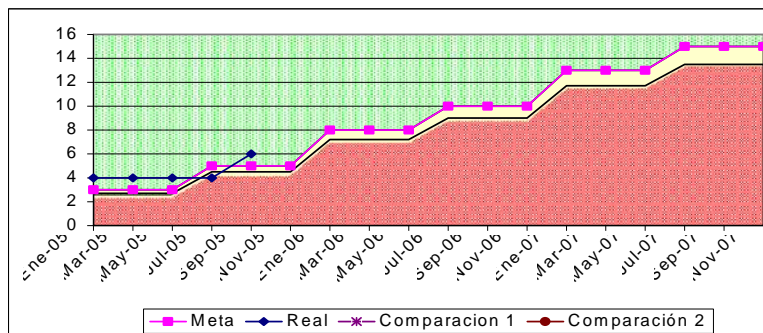
ANEXO P.1.a

Ficha de Indicador:  
█ P. 1a. Capacitación Laboral



<b>Descripción:</b>	Indice de capacitación laboral		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romani Franco	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Bimestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada bimestre

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	6.0
Meta	5.0
Verde	5.0
Rojo	4.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	4	3	3	3
Mar-05	4	3	3	3
May-05	4	3	3	3
Jul-05	4	5	5	5
Sep-05	6	5	5	5
Nov-05		5	5	5
Ene-06		8	8	7
Mar-06		8	8	7
May-06		8	8	7
Jul-06		10	10	9
Sep-06		10	10	9
Nov-06		10	10	9
Ene-07		13	13	12
Mar-07		13	13	12
May-07		13	13	12
Jul-07		15	15	14
Sep-07		15	15	14
Nov-07		15	15	14

ANEXO P.1.b

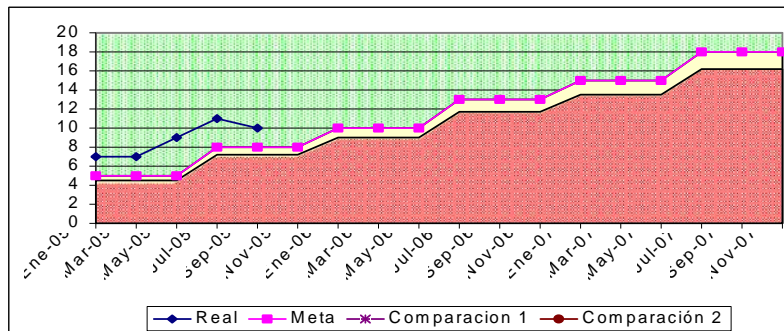
Ficha de Indicador:

□ P. 1b. Capacitación para ventas



<b>Descripción:</b>	Indice de capacitación para ventas		
<b>Responsable:</b>	Lic. Vivian Romani Franco	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Bimestral	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada bimestre

<b>Evaluación</b>	<b>31/10/05</b>
Real	10.0
Meta	8.0
Verde	8.0
Rojo	7.2



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-05	7	5	5	5
Mar-05	7	5	5	5
May-05	9	5	5	5
Jul-05	11	8	8	7
Sep-05	10	8	8	7
Nov-05		8	8	7
Ene-06		10	10	9
Mar-06		10	10	9
May-06		10	10	9
Jul-06		13	13	12
Sep-06		13	13	12
Nov-06		13	13	12
Ene-07		15	15	14
Mar-07		15	15	14
May-07		15	15	14
Jul-07		18	18	16
Sep-07		18	18	16
Nov-07		18	18	16

ANEXO P.1.c

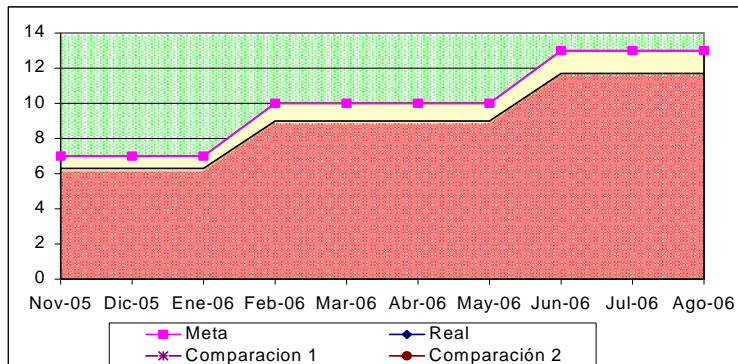
Ficha de Indicador:

□ P. 1c. Avance de plan de trabajo para practicantes



<b>Descripción:</b>	Indice de avance de plan de trabajo para practicantes		
<b>Responsable:</b>	Bach. Julio Trujillo Minaya	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de informes totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	-
Meta	7.0
Verde	7.0
Rojo	6.3



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	0	7	7	6
Nov-05		7	7	6
Dic-05		7	7	6
Ene-06		7	7	6
Feb-06		10	10	9
Mar-06		10	10	9
Abr-06		10	10	9
May-06		10	10	9
Jun-06		13	13	12
Jul-06		13	13	12
Ago-06		13	13	12

ANEXO P.2.a

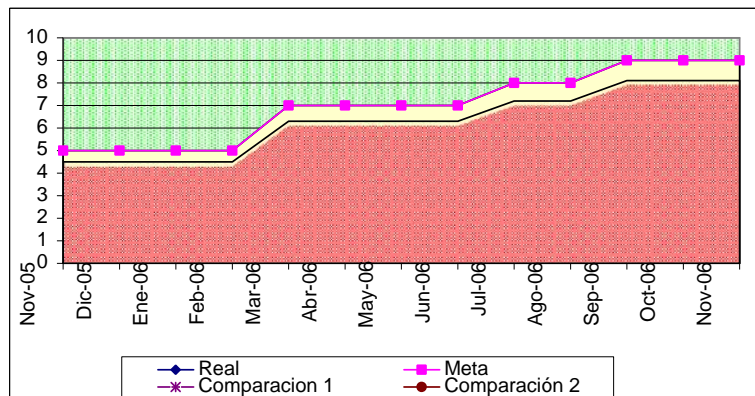
Ficha de Indicador:

□ P. 2a. Tener la información de los procesos de las diferentes actividades



<b>Descripción:</b>	Índice de avance de levantamiento de información		
<b>Responsable:</b>	Bach. Julio Trujillo Minaya	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de informes presentados}}{\text{N}^\circ \text{ de informes totales}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	-
Meta	5.0
Verde	5.0
Rojo	4.5



Fecha	Análisis Real vs. Meta		
	Real	Meta	Verde
Oct-05		5	5
Nov-05		5	5
Dic-05		5	5
Ene-06		5	5
Feb-06		7	7
Mar-06		7	7
Abr-06		7	7
May-06		7	7
Jun-06		8	8
Jul-06		8	8
Ago-06		9	9
Sep-06		9	9
Oct-06		9	9
Nov-06		9	9



ANEXO P.2.b

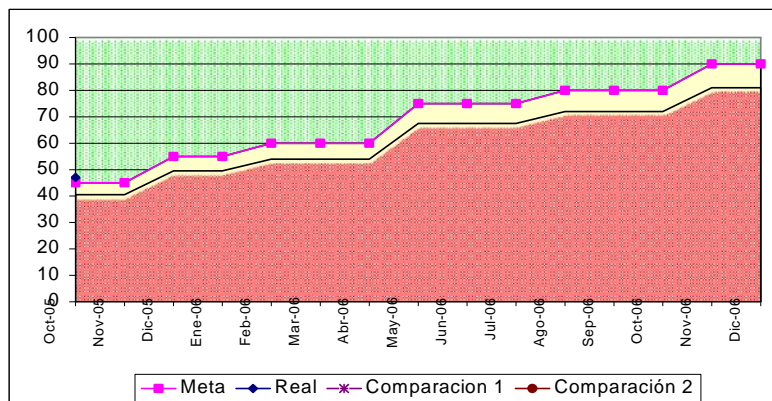


Ficha de Indicador:

P. 2b. Valoración de conceptos representativos de la nueva cultura organizacional

<b>Descripción:</b>	Porcentaje de encuestas realizadas al personal del CEPS-UNI		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestas}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Resultados de encuestas realizadas al personal del CEPS		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	47.0
Meta	45.0
Verde	45.0
Rojo	40.5



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	47	45	45	41
Nov-05		45	45	41
Dic-05		55	55	50
Ene-06		55	55	50
Feb-06		60	60	54
Mar-06		60	60	54
Abr-06		60	60	54
May-06		75	75	68
Jun-06		75	75	68
Jul-06		75	75	68
Ago-06		80	80	72
Sep-06		80	80	72
Oct-06		80	80	72
Nov-06		90	90	81
Dic-06		90	90	81

ANEXO P.2.c

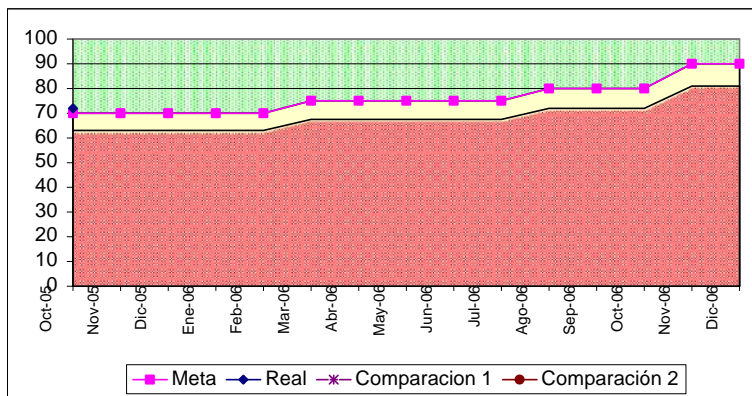


Ficha de Indicador:

▣ P. 2c. Implementar el actual sistema de información

<b>Descripción:</b>	Índice de implementación en el sistema de información		
<b>Responsable:</b>	Bach. Cinthya Quiche Espino	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N° de mejoras atendidas}}{\text{N° total de mejoras solicitadas}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	72.0
Meta	70.0
Verde	70.0
Rojo	63.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	72	70	70	63
Nov-05	70	70	70	63
Dic-05	70	70	70	63
Ene-06	70	70	70	63
Feb-06	70	70	70	63
Mar-06	75	75	75	68
Abr-06	75	75	75	68
May-06	75	75	75	68
Jun-06	75	75	75	68
Jul-06	75	75	75	68
Ago-06	80	80	80	72
Sep-06	80	80	80	72
Oct-06	80	80	80	72
Nov-06	90	90	90	81
Dic-06	90	90	90	81

ANEXO P.2.d

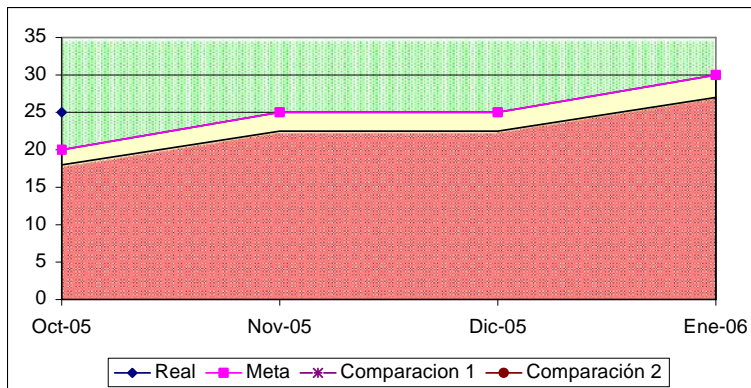


Ficha de Indicador:

□ P. 2d. Uniformar al personal

<b>Descripción:</b>	Nivel de uniformidad alcanzado		
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Pérez	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas uniformadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	25.0
Meta	20.0
Verde	20.0
Rojo	18.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	25	20	20	18
Nov-05		25	25	23
Dic-05		25	25	23
Ene-06		30	30	27

ANEXO P.2.e

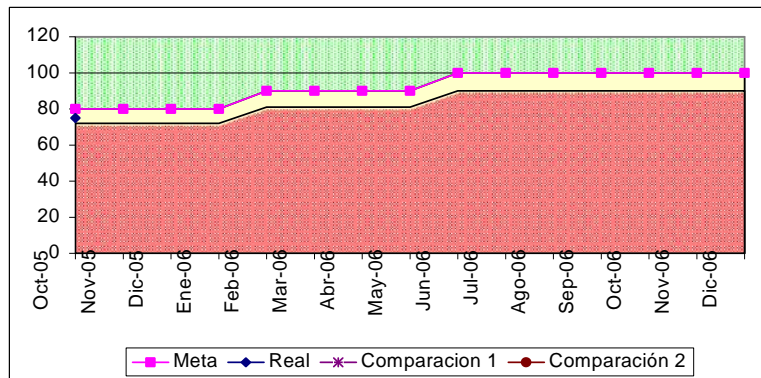


Ficha de Indicador:

□ P. 2e. Reuniones periódicas entre Personal Directivo y operativo

<b>Descripción:</b>	Índice de reuniones		
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fórmula / Cálculo:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones acordadas}}$		
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Informe de equipo de trabajo		
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad de Medición:</b>	Ultimo día útil de cada mes

<b>Evaluación</b>	31/10/05
Real	75.0
Meta	80.0
Verde	80.0
Rojo	72.0



Análisis Real vs. Meta				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Oct-05	75	80	80	72
Nov-05	80	80	80	72
Dic-05	80	80	80	72
Ene-06	80	80	80	72
Feb-06	90	90	90	81
Mar-06	90	90	90	81
Abr-06	90	90	90	81
May-06	90	90	90	81
Jun-06	100	100	100	90
Jul-06	100	100	100	90
Ago-06	100	100	100	90
Sep-06	100	100	100	90
Oct-06	100	100	100	90
Nov-06	100	100	100	90
Dic-06	100	100	100	90

ANEXO C.1.1



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.00

□ **C.1.1 Adquirir equipos de cómputo modernos**

<b>Descripción:</b>	Realizar adquisiciones de implementos y equipos de cómputo.
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Perez
<b>Entregables / Resultados:</b>	Número de equipos comprados.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Plan de adquisiciones.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		30-Nov-05		0%	
Desarrollo	□ Evaluaciones de las necesidades de los laboratorios de cómputo.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	10%		31-Dic-05		0%	
	□ Presupuestar las necesidades atendidas.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		10-Ene-06		0%	
	□ Solicitar proformas a distintos proveedores.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		15-Ene-06		0%	
Estabilización	□ Adquirir nuevos equipos de cómputo.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		31-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

ANEXO C.1.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.90

**C.1.2 Concluir con la nueva infraestructura CEPS**

<b>Descripción:</b>	Controlar el avance de obra.
<b>Responsable:</b>	Bach. Julio Trujillo Minaya
<b>Entregables / Resultados:</b>	Informe mensual del avance físico de obra. Monto desembolsado de obra.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Realizar un cronograma de avance de obra.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		24-May-04	100%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Planteamiento del avance de obra según recursos propios del CEPS.	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		15-Nov-04	100%	10%	
	<input type="checkbox"/> Control de costos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	40%		30-Sep-05	100%	40%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Ejecución y seguimiento del cronograma.	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		15-Oct-05	50%	20%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>15-oct-05</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>

## ANEXO C.2.1



### Ficha de Iniciativa:

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.70

**C.2.1 Mejorar la calidad de los materiales entregados**

<b>Descripción:</b>		Aplicar encuestas para determinar la calidad del material entregado.						
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Análisis de los resultados de encuestas.						
		Plan de acción para mejorar la calidad de materiales entregados.						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	<input type="checkbox"/> Diseñar la encuesta.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		21-Oct-05	70%	20%	
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Aplicación de las encuestas a los alumnos.	Srta. Edith Campos Pucuhuanca	20%		31-Dic-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Tabulación y análisis de resultados.	Srta. Edith Campos Pucuhuanca	20%		31-Ene-06		0%	
	<input type="checkbox"/> Informe y sustentación de los resultados.	Srta. Edith Campos Pucuhuanca	30%		28-Feb-06		0%	
Estabilización	<input type="checkbox"/> Mejoramiento continuo de los resultados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		3-Mar-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>3-mar-06</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>

ANEXO C.2.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.15

**□ C.2.2 Mejorar la satisfacción del Usuario**

<b>Descripción:</b>		Aplicar encuesta para evaluar la satisfacción del cliente.						
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Análisis de los resultados de encuestas (cuantitativo, cualitativo).						
		Plan de acción para mejorar la satisfacción del cliente.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuest o (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	□ Diseñar la encuesta.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		21-Oct-05	15%	20%	
<b>Desarrollo</b>	□ Aplicación de las encuestas a los clientes.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		31-Dic-05		0%	
	□ Tabulación y análisis de resultados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		31-Ene-06		0%	
	□ Informe y sustentación de los resultados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	30%		28-Feb-06		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Mejoramiento continuo de los resultados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		10-Mar-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>10-mar-06</b>	<b>3%</b>	<b>20%</b>



ANEXO C.2.3



Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct  
Índice de Plazos: 0.70

□ C.2.3 Realizar eventos gratuitos como seminarios

<b>Descripción:</b>		Desarrollar seminarios, conferencias a público en general.						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Reportes de seminarios realizados.						
		Constancias solicitadas.						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Organizar el plan de trabajo y cronograma del mismo.	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		21-Oct-05	100%	20%	
Desarrollo	□ Identificación de las necesidades de los alumnos.	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		30-Oct-05	40%	20%	
	□ Evaluación de otros centros de capacitación que ofrecen lo mismo.	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		31-Ene-06		0%	
	□ Realización de seminarios de acuerdo a las necesidades identificadas.	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		15-Feb-06		0%	
Estabilización	□ Encuesta sobre el seminario recibido y sugerencias.	Lic. Vivian Romaní Franco	10%		3-Mar-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>3-mar-06</b>	<b>28%</b>	<b>40%</b>

ANEXO C.2.4



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.05

**□ C.2.4 Crear nuevos cursos de capacitación**

<b>Descripción:</b>		Desarrollar el procedimiento que permita crear nuevos servicios de capacitación como talleres, cursos fast track, etc.						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Reporte del número de nuevos servicios ofertados.						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Organizar el plan de acción y cronograma del mismo.	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		21-Oct-05	5%	20%	
Desarrollo	□ Investigar e identificar las necesidades de nuevos cursos de capacitación.	Lic. Vivian Romaní Franco	40%		31-Dic-05		0%	
	□ Realizar un Plan de Marketing para su difusión.	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		31-Ene-06		0%	
Estabilización	□ Apertura de los nuevos cursos.	Lic. Vivian Romaní Franco	10%		3-Mar-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>3-mar-06</b>	<b>1%</b>	<b>20%</b>

ANEXO C.2.5



Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct  
Índice de Plazos: 0.25

□ C.2.5 Contar con separatas en stock

<b>Descripción:</b>		Abastecer con separatas cada ciclo						
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Contar con una cantidad óptima de separatas en stock						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuest o (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	□ Realizar el plan de trabajo para tener separatas en stock.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		21-Oct-05	25%	20%	
<b>Desarrollo</b>	□ Controlar apertura de cursos.	Bach. Cinthya Quiche Espino	30%		31-Dic-05		0%	
	□ Controlar cantidad de alumnos por cursos.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		31-Ene-06		0%	
	□ Disponer de una reserva según capacidad de laboratorio.	Bach. Cinthya Quiche Espino	20%		31-Ene-06		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Controlar la cantidad de separatas que se tienen en stock	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		3-Mar-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>3-mar-06</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>

ANEXO C.3.1



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**C.3.1 Percepción Interna**

**Índice de Plazos:** 0.30

<b>Descripción:</b>		Medir la percepción interna mediante el empleo de encuestas.						
<b>Responsable:</b>		Sr. Juan de Dios Flores Perez						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Análisis y graficación de los resultados de las encuestas.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	Definir las encuestas cuantitativa y cualitativamente.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		30-Oct-05	30%	30%	
<b>Desarrollo</b>	Aplicación de las encuestas a alumnos, trabajadores y docentes de la UNI.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		18-Nov-05		0%	
	Tabulación e interpretación de resultados.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		18-Nov-05		0%	
<b>Estabilización</b>	Determinar las medidas correctivas con respecto a los resultados.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>9%</b>	<b>30%</b>

ANEXO C.3.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**C.3.2 Percepción Externa**

**Índice de Plazos:** 0.12

<b>Descripción:</b>	Medir la percepción externa mediante el empleo de encuestas.
<b>Responsable:</b>	Sr. Juan de Dios Flores Perez
<b>Entregables / Resultados:</b>	Análisis y graficación de los resultados de las encuestas.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Definir las encuestas cuantitativamente y cualitativamente.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		30-Oct-05	12%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Aplicación de las encuestas a personas de los distritos más cercanos a la UNI.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Tabulación e interpretación de resultados.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		18-Nov-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Determinar las medidas correctivas con respecto a los resultados.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	50%		31-Dic-06		0%	
			<b>120%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>4%</b>	<b>30%</b>

ANEXO C.3.3



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**C.3.3 Contactarse con medios de comunicación**

**Índice de Plazos:** 0.05

<b>Descripción:</b>		Contar con el apoyo de medios de comunicación.						
<b>Responsable:</b>		Sr. Juan de Dios Flores Perez						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Presentación de Informes.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	Realizar plan de actividades.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	25%		30-Oct-05	5%	25%	
<b>Desarrollo</b>	Identificar contactos de medios de comunicación.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		18-Nov-05		0%	
	Búsquedas de contactos de medios de comunicación.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		30-Nov-05		0%	
	Implementación de la publicidad vía medios.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		15-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	Implementación.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		31-Dic-05		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-05</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>

## ANEXO F.1.1

### Ficha de Iniciativa:

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 1.00



**□ F.1.1 Medir el incremento de los servicios de capacitación que se brindan**

<b>Descripción:</b>	Incrementar los servicios de capacitación.
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar
<b>Entregables / Resultados:</b>	Informe mensual de los ingresos. Plan de acción para la mejora continua de los ingresos.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Desarrollar el Plan de Trabajo para incrementar los servicios de capacitación.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		30-Oct-05	100%	30%	
Desarrollo	□ Acciones inmediatas para la mejora de ingresos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		5-Nov-05		0%	
	□ Acciones a largo plazo.	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		10-Nov-06		0%	
Estabilización	□ Evaluar los ingresos obtenidos según mes.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		15-Nov-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>15-nov-06</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>

## ANEXO F.1.2

### Ficha de Iniciativa:

F.1.2 Optimizar los costos directos

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 1.00



<b>Descripción:</b>	Tener un mayor control en los costos directos.
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar
<b>Entregables / Resultados:</b>	Lineamiento del control de costo por curso. Informe del costo directo mensual.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	100	Valor Planeado
Inicio	<input type="checkbox"/> Definir lineamientos de costos directos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	40%		30-Oct-05	100%	40%
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Sustentación y aprobación de los lineamientos de costos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		5-Dic-05		0%
Estabilización	<input type="checkbox"/> Desarrollo y seguimiento del control de costo directo.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		1-Ene-06		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>1-ene-06</b>	<b>40%</b>



ANEXO F.1.3



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**Índice de Plazos:** 0.80

**F.1.3 Optimizar gastos administrativos**

<b>Descripción:</b>	Tener un mayor control de los gastos administrativos.
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar
<b>Entregables / Resultados:</b>	Informe de los gastos administrativos.

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	□ Definir lineamientos con gastos administrativos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		30-Oct-05	80%	30%	
<b>Desarrollo</b>	□ Sustentación y aprobación de los lineamientos de los gastos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		15-Dic-05		0%	
	□ Desarrollo y seguimiento del control de gastos.	Bach. Julio Trujillo Minaya	40%		31-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Ejecución y seguimiento del cronograma de pago	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		1-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>1-ene-06</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>

ANEXO F.1.4



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Índice de Plazos:** 0.60

**F.1.4 Incrementar la utilidad**

<b>Descripción:</b>	Control de la Utilidad generada por los cursos de capacitación
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar
<b>Entregables / Resultados:</b>	Informe de los resultados obtenidos y plan de acción para mejorar

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Elaboración del Plan de trabajo.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		30-Oct-05	60%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Iniciar la inversión correspondiente para el Plan de Marketing	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		15-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Mejorar los procesos internos	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		30-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Mejorar la satisfacción al cliente	Bach. Julio Trujillo Minaya	40%		15-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Mejora continua de las Utilidades obtenidas	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		31-Dic-05		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-05</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.1.1



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.1.1 Medir la mejora del servicio del personal docente**

**Índice de Plazos:** 1.00

<b>Descripción:</b>		Nivel en la mejora del servicio del docente.						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Presentación de Informes.						
		Tabla de resultados de encuestas						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (\$/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Realizar el plan de trabajo.	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		30-Oct-05	100%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Implementación del buzón de sugerencias.	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Presentación de la medición de las quejas directas o vía internet.	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		15-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Implementación.	Lic. Vivian Romaní Franco	40%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.1.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.1.2 Mejorar la calidad del servicio**

**Índice de Plazos:** 0.90

<b>Descripción:</b>		Nivel en la mejora del servicio.						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Presentación de Informes.						
		Tabla de resultados de encuestas						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	Realizar el plan de trabajo.	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		30-Oct-05	90%	30%	
Desarrollo	Implementación del buzón de sugerencias.	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		18-Nov-05		0%	
	Presentación de la medición de las quejas directas o vía internet.	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		15-Dic-05		0%	
Estabilización	Implementación.	Lic. Vivian Romaní Franco	40%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.1.3



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.1.3 Mejorar la imagen**

**Índice de Plazos:** 0.55

<b>Descripción:</b>		Mejorar la imagen participando activamente en las actividades sociales y culturales.						
<b>Responsable:</b>		Bach. Julio Trujillo Minaya						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe de resultados de alumnos matriculados y visitantes informados.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Elaboración del plan de actividades.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		30-Oct-05	55%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Participación en actividades de carácter cultural.	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Visitar a colegios e instituciones a fin de tener presencia en cada uno.	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		18-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Implementación.	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>17%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.1.4



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.1.4 Convenios con instituciones de prestigio**

**Índice de Plazos:** 0.15

<b>Descripción:</b>		Realizar convenios o alianzas estratégicas con instituciones de prestigio						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe semestral de nuevos convenios						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	□ Elaboración del plan de acción para formalizar convenios con instituciones de prestigio	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		30-Oct-05	15%	30%	
<b>Desarrollo</b>	□ Presentación y aprobación del plan de acción	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		18-Nov-05		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Puesta en marcha de los convenios proyectados	Lic. Vivian Romaní Franco	50%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>5%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.1.5

Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct



I.1.5 Ofertar a clientes potenciales de forma individual o corporativa

Índice de Plazos: 0.05

Descripción:	Proponer ofertas a nuevos clientes potenciales
Responsable:	Lic. Vivian Romani Franco
Entregables / Resultados:	Informe mensual de las nuevas ofertas realizadas

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (\$/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	<input type="checkbox"/> Elaboración del plan de acción para realizar las ofertas a nuevos clientes	Lic. Vivian Romani Franco	20%		30-Oct-05	5%	20%	
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Presentación y aprobación del plan de acción	Lic. Vivian Romani Franco	15%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Generar la base de datos de los posibles clientes potenciales	Lic. Vivian Romani Franco	15%		18-Dic-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Enviar las invitaciones de los cursos de capacitación	Lic. Vivian Romani Franco	15%		18-Ene-06		0%	
	<input type="checkbox"/> Realizar un seguimiento de post-venta	Lic. Vivian Romani Franco	15%		18-Ene-06		0%	
Estabilización	<input type="checkbox"/> Nuevos clientes capacitados	Lic. Vivian Romani Franco	20%		31-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>1%</b>	<b>20%</b>

ANEXO I.1.6



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.1.6 Realizar eventos promocionales**

**Índice de Plazos:** 0.10

<b>Descripción:</b>		Organizar eventos promocionales					
<b>Responsable:</b>		Sr. Juan de Dios Flores Perez					
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe de eventos realizados					
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Elaboración del plan estratégico para realizar eventos promocionales	Sr. Juan de Dios Flores Perez	30%		30-Oct-05	10%	30%
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Presentación y aprobación de los eventos promocionales	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		18-Nov-05		0%
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Puesta en marcha de los eventos promocionales planeados	Sr. Juan de Dios Flores Perez	50%		31-Dic-06		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>3%</b>



ANEXO I.2.1

Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct



□ I.2.1 Realizar las gestiones para lograr apoyo del Estado

Índice de Plazos: 0.00

<b>Descripción:</b>		Realizar las gestiones administrativas para ser considerados en el Presupuesto del Estado					
<b>Responsable:</b>		Ing. Heddy Jimenez Yabar					
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe anual de los resultados obtenidos					
<b>Entregables / Resultados:</b>							
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuest o (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado
Inicio	□ Elaboración del plan de acción para obtener apoyo del Estado	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		30-Nov-05		0%
Desarrollo	□ Presentación y aprobación del plan de acción	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		18-Dic-05		0%
Estabilización	□ Puesta en marcha de las gestiones planteadas	Lic. Vivian Romaní Franco	50%		31-Ene-06		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>0%</b>

ANEXO I.2.2

**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct



**I.2.2 Realizar las gestiones para conseguir donaciones del Sector Empresarial**

**Índice de Plazos:** 0.00

<b>Descripción:</b>		Realizar las solicitudes de apoyo del sector empresarial para financiar las actividades culturales y sociales					
<b>Responsable:</b>		Ing. Heddy Jimenez Yabar					
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe anual de los resultados obtenidos					
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuest o (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>
Inicio	<input type="checkbox"/> Elaboración del plan de acción	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		30-Nov-05		0%
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Presentación y aprobación del plan de acción	Lic. Vivian Romaní Franco	20%		18-Dic-05		0%
Estabilización	<input type="checkbox"/> Puesta en marcha de las gestiones planteadas	Lic. Vivian Romaní Franco	50%		31-Ene-06		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>0%</b>

ANEXO I.3.1



Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct

□ I.3.1 Entregar oportunamente los registros de notas

Índice de Plazos: 0.12

<b>Descripción:</b>		Entrega oportuna de los registros de notas por parte de los profesores al culminar el curso.						
<b>Responsable:</b>		Mónica Castillo Lucho						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Número de cursos culminados en el mes, cuya entrega de notas esté en el plazo establecido.						
		Estadística mensual de los resultados.						
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (\$/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	□ Definir plan de seguimiento de los registros de notas de los cursos culminados.	Becky Mansilla	20%		30-Oct-05	12%	20%	
<b>Desarrollo</b>	□ Entrega del acta de notas el mismo día de la culminación del curso.	Becky Mansilla	15%		18-Nov-05		0%	
	□ Establecer fecha de entrega de notas en la misma acta (desde el sistema)	Mónica Castillo Lucho	10%		25-Nov-05		0%	
	□ Seguimiento del registro debidamente llenado por los profesores.	Becky Mansilla	10%		10-Dic-05		0%	
	□ Publicación de las notas (vitrina, web) apenas sean registrados en el sistema.	Becky Mansilla	10%		25-Dic-05		0%	
	□ Informe de los resultados obtenidos.	Mónica Castillo Lucho	15%		10-Ene-06		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Determinar medidas correctivas con respecto a los resultados.	Mónica Castillo Lucho	20%		15-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>15-ene-06</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>

ANEXO I.3.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.3.2 Entrega oportuna del material didáctico**

**Índice de Plazos:** 0.15

<b>Descripción:</b>		Desarrollar procesos de entrega del material didáctico.						
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Separatas entregadas oportunamente al inicio del curso.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Organizar el proceso de entrega de separatas.	Bach. Cinthya Quiche Espino	30%		30-Oct-05	15%	30%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Identificación del problema en el proceso de elaboración.	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Elaborar las separatas.	Edith Campos Pucuhuanca	15%		25-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Entrega de separatas máximo en la 2da clase.	Edith Campos Pucuhuanca	15%		30-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Informe del número de separatas entregadas en cursos que inician.	Edith Campos Pucuhuanca	15%		10-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Mejoramiento continuo de los resultados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	15%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>5%</b>	<b>30%</b>

ANEXO I.3.3



Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct

□ I.3.3 Entrega oportuna de certificados y constancias de estudio

Índice de Plazos: 0.18

<b>Descripción:</b>		Establecer el control durante el proceso de elaboración de certificados para su entrega oportuna.						
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe de la entrega oportuna de Certificados y constancias de estudios						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	□ Controlar el proceso de elaboración de certificados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	15%		30-Oct-05	18%	15%	
<b>Desarrollo</b>	□ Coordinar el pedido anticipado de certificados a la imprenta.	Sr. Juan de Dios Flores Perez	10%		10-Nov-05		0%	
	□ Establecer un tiempo límite desde la publicación de las notas hasta la elaboración final del certificado (incluye firmas).	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		18-Nov-05		0%	
	□ Seguimiento continuo del proceso de firmas.	Srta. Becky Mancilla	10%		25-Nov-05		0%	
	□ Publicación de certificados listos para recoger.	Sr. Carlos Guerrero Grados	10%		1-Dic-05		0%	
	□ Informe mensual del área.	Srta. Becky Mancilla	10%		15-Dic-05		0%	
	□ Determinar medidas correctivas según los informes presentados.	Bach. Cinthya Quiche Espino	10%		30-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Mejoramiento continuo hasta llegar al óptimo.	Bach. Cinthya Quiche Espino	25%		15-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>15-ene-06</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>

ANEXO I.3.4



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.3.4 Informes atendidos vía e-mail**

**Índice de Plazos:** 0.90

<b>Descripción:</b>		Controlar la respuesta oportuna de los informes solicitados por la Web.						
<b>Responsable:</b>		Sr. Carlos Guerrero Grados						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informes atendidos oportunamente.						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	▣ Establecer tiempo de respuesta máximo para los informes solicitados.	Sr. Carlos Guerrero Grados	20%		30-Oct-05	90%	20%	
<b>Desarrollo</b>	▣ Anotar el número de informes solicitados por la web.	Sr. Carlos Guerrero Grados	10%		7-Nov-05		0%	
	▣ Discriminar entre informes que puedan ser atendidos de los que no pueden ser atendidos (sin inicio próximo ó cursos que no se dictan).	Sr. Carlos Guerrero Grados	10%		18-Nov-05		0%	
	▣ Responder los correos (sin excepción).	Sr. Carlos Guerrero Grados	10%		25-Nov-05		0%	
	▣ Informe mensual del área.	Sr. Carlos Guerrero Grados	10%		1-Dic-05		0%	
	▣ Informe de los correos atendidos diariamente.	Sr. Carlos Guerrero Grados	20%		18-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	▣ Informes atendidos de manera inmediata.	Sr. Carlos Guerrero Grados	20%		30-Dic-05		0%	
			<b>100%</b>	<b>\$/.</b>	<b>-</b>	<b>30-dic-05</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>

ANEXO I.3.5



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**I.3.5 Atender oportunamente documentos diversos**

**Índice de Plazos:** 0.20

<b>Descripción:</b>		Controlar la atención oportuna de los documentos diversos						
<b>Responsable:</b>		Srta. Nataly Carrasco Temoche						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Reporte de documentos recepcionados y atendidos						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Desarrollar un cronograma de control	Srta. Nataly Carrasco T.	20%		30-Oct-05	20%	20%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Registro computarizado de los documentos recepcionados y atendidos	Srta. Nataly Carrasco T.	30%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Evaluación del porcentaje de documentos atendidos a tiempo	Srta. Nataly Carrasco T.	30%		18-Nov-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Determinar las medidas correctivas con respecto a los resultados	Srta. Nataly Carrasco T.	20%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>4%</b>	<b>20%</b>

ANEXO P.1.1



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**P.1.1 Desarrollar un plan de capacitación**

**Índice de Plazos:** 0.00

<b>Descripción:</b>		Contar con personal constantemente capacitado						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe de capacitación por parte de los trabajadores						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Organizar el plan de capacitación y cronograma del mismo	Lic. Vivian Romaní Franco	25%		30-Oct-05		25%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Identificación de las necesidades de capacitación	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		8-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Evaluación de centros de capacitación o expositores y los costos	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		25-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Encuesta de la capacitación recibida y sugerencias	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		31-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>



ANEXO P.1.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**□ P.1.2 Capacitación para ventas**

**Índice de Plazos:** 0.05

<b>Descripción:</b>		Mejorar la información que se tiene de los cursos de capacitación						
<b>Responsable:</b>		Lic. Vivian Romaní Franco						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Informe de la capacitación de personal						
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (\$/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>	
<b>Inicio</b>	□ Organizar el plan de capacitación y cronograma del mismo	Lic. Vivian Romaní Franco	25%		30-Oct-05	5%	25%	
<b>Desarrollo</b>	□ Identificación de las necesidades de capacitación	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		18-Nov-05		0%	
	□ Convocar a nuestros docentes para la capacitación	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		30-Nov-05		0%	
	□ Capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas	Lic. Vivian Romaní Franco	15%		18-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	□ Encuesta de la capacitación recibida y sugerencias	Lic. Vivian Romaní Franco	30%		31-Dic-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-06</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>

ANEXO P.1.3



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**P.1.3 Definir un plan de trabajo para practicantes**

**Índice de Plazos:** 0.00

<b>Descripción:</b>	Elaborar un plan de trabajo para practicantes de apoyo
<b>Responsable:</b>	Bach. Julio Trujillo Minaya
<b>Entregables / Resultados:</b>	Plan de trabajo para practicantes

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Elaboracion del plan de trabajo de los practicantes	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		31-Oct-05		0%
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Presentación y aprobación del plan de trabajo	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		18-Nov-05		0%
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Puesta en marcha del plan de trabajo con practicantes	Bach. Julio Trujillo Minaya	50%		30-Dic-05		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b> -	<b>30-dic-05</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

ANEXO P.2.1



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:**

**31-Oct**

- P.2.1 Realizar un levantamiento de información de actividades sobre los procesos más importantes**

**Índice de Plazos:**

**0.00**

<b>Descripción:</b>		Desarrollar e implementar el manual de procedimiento CEPS					
<b>Responsable:</b>		Bach. Julio Trujillo Minaya					
<b>Entregables / Resultados:</b>		Manual de procedimientos					
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Levantamiento de información	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		31-Dic-05		0%
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Elaboración de flujogramas	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		15-Ene-06		0%
	<input type="checkbox"/> Desarrollo del manual de procedimientos	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		25-Mar-06		0%
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Implementar	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		1-Abr-06		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>1-abr-06</b>	<b>0%</b>

ANEXO P.2.2



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**P.2.2. Definir conceptos representativos de la nueva Cultura**

**Índice de Plazos:** 0.10

<b>Descripción:</b>	Contar con conceptos representativos obtenidos de la opinion previa de la direccion, y personal administrativo
<b>Responsable:</b>	Ing. Heddy Jiménez Yabar
<b>Entregables / Resultados:</b>	Informe de resultados con los conceptos representativos Resultados de encuestas

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
<b>Inicio</b>	<input type="checkbox"/> Organizar cronograma de reuniones y realizaciones de encuestas	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		30-Oct-05	10%	20%	
<b>Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/> Reunión con dirección	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		18-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Reunión del personal administrativo	Bach. Julio Trujillo Minaya	10%		30-Nov-05		0%	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la encuesta	Bach. Julio Trujillo Minaya	20%		15-Dic-05		0%	
<b>Estabilización</b>	<input type="checkbox"/> Informes de resultados	Bach. Julio Trujillo Minaya	30%		31-Ene-06		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-ene-06</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>

ANEXO P.2.3

**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct  
**Indice de Plazos:** 0.20



**□ P.2.3 Implementar el actual sistema de información**

<b>Descripción:</b>		Implementar en el actual sistema de información los procesos de certificación, logística y flujo financiero					
<b>Responsable:</b>		Bach. Cinthya Quiche Espino					
<b>Entregables / Resultados:</b>		Sistema de información					
<b>Fase Genérica</b>	<b>Hitos o Actividades Claves</b>	<b>Responsable</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>	<b>Fecha de Término</b>	<b>Valor Ganado (Avance)</b>	<b>Valor Planeado</b>
<b>Inicio</b>	□ Actualizar Sistema de información	Jhon Salazar	40%		30-Oct-05	20%	40%
<b>Desarrollo</b>	□ Puesta en marcha del sistema de información	Jhon Salazar	30%		18-Nov-05		0%
<b>Estabilización</b>	□ Informe de los resultados del sistema y sugerencias	Bach. Cinthya Quiche Espino	30%		30-Dic-05		0%
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>30-dic-05</b>	<b>8%</b>

ANEXO P.2.4

Ficha de Iniciativa:

Fecha de Control: 31-Oct  
 Índice de Plazos: 1.00



□ P.2.4 Uniformar a todo el personal

Descripción:	Uniformar a todo el personal realizando actividades extraordinarias
Responsable:	Sr. Juan de Dios Flores Perez
Entregables / Resultados:	Personal Uniformado

Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Plan de trabajo para comprar los uniformes	Sr. Juan de Dios Flores Perez	35%		30-Oct-05	100%	35%	
Desarrollo	□ Realizar el presupuesto para la compra de uniformes	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		9-Nov-05		0%	
	□ Cumplir con las actividades para lograr un todo monetario	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		9-Dic-05		0%	
	□ Ver propuestas de diseño en coordinación con dirección para ejecutar la compra	Sr. Juan de Dios Flores Perez	15%		15-Dic-05		0%	
Estabilización	□ Personal Uniformado (Administrativos, Soportes, Docentes)	Sr. Juan de Dios Flores Perez	20%		31-Dic-05		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-05</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>

ANEXO P.2.5



**Ficha de Iniciativa:**

**Fecha de Control:** 31-Oct

**□ P.2.5 Realizar reuniones de junta directiva**

**Indice de Plazos:** 0.50

<b>Descripción:</b>		Organizar y normar reuniones de junta directiva						
<b>Responsable:</b>		Ing. Heddy Jiménez Yabar						
<b>Entregables / Resultados:</b>		Manual de procedimientos en la junta directiva						
<b>Entregables / Resultados:</b>								
<b>Entregables / Resultados:</b>								
Fase Genérica	Hitos o Actividades Claves	Responsable	%	Presupuesto (S/.)	Fecha de Término	Valor Ganado (Avance)	Valor Planeado	
Inicio	□ Elaborar el manual de procedimientos de reuniones de junta directiva		40%		30-Sep-05	50%	40%	
Desarrollo	□ Presentación y Aprobación del manual de procedimientos		30%		31-Oct-05		0%	
Estabilización	□ Puesta en marcha de reuniones de junta directiva		30%		31-Dic-05		0%	
			<b>100%</b>	<b>S/.</b>	<b>-</b>	<b>31-dic-05</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>

## **Capítulo 4. El valor de las herramientas de gestión evaluadas**

### **4.1. Forma, metodología y estrategia de integración e implementación del modelo de evaluación.**

El uso de la Cadena de Valor así como el análisis de competitividad o las Cinco Fuerzas de Porter como mayormente es conocida ha permitido definir las oportunidades así como las condiciones internas que a partir de la naturaleza de las actividades del CEPS se pueden aprovechar para hacer económicamente viable su accionar.

Como se observó son las actividades primarias de marketing y servicios así como las secundarias de Infraestructura y Administración de Recursos humanos las que determinan la capacidad competitiva del CEPS.

### **4.2. Los cambios en los tipos de gestión y gerencia empresarial y tecnológica que implica dicha integración del modelo evaluación.**

Para la implementación de lo anterior es necesario fortalecer el aspecto de infraestructura así como los canales de comunicación y marketing pues al ser estas actividades las que determinan la capacidad competitiva del CEPS deben ser priorizadas en las condiciones mediante la cual se implementan.

Una vez definido las herramientas tanto para el análisis del “negocio” del CEPS así como también para el control y seguimiento de las operaciones, a continuación se plantea el modelo de gestión propuesto para la administración del CEPS.

La naturaleza de las actividades y objetivos del Centro de Extensión y Proyección Social de la UNI determinan un Modelo Operativo Basado en todas sus perspectivas en Liderazgo del Producto, con cierto sesgo a tener intimidad con los clientes.

Lo anterior es la conclusión de aplicar los principios y herramientas descritos en el capítulo 2 a partir de ellos se ha desarrollado y estructurado un Cuadro de Mando específico para el control de la gestión del CEPS considerando todas las variables analizadas con las herramientas vistas en el capítulo en mención, dicho trabajo se muestra a continuación., el diseño y pertinencia de cada indicador es con base a la aplicación de los principios del Balanced Score Card.



#### **4.3. Definición de la alternativa de gestión para el CEPS**

En función al análisis efectuado la Alternativa estratégica del CEPS que se propone es:

*Excelencia operativa, bajo la perspectiva financiera y de clientes, aplicando estrategias de Liderazgo e indicadores de rentabilidad*

#### **4.4. Método y estrategia de implementación del monitoreo**

Se realizará a través de la Dirección del Centro de Extensión y Proyección Social, quien llevará el control y coordinará el levantamiento de la información.

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.**

### **5.1. Conclusiones**

El análisis de la situación interna y externa del CEPS como negocio viable económicamente es factible a través del uso de herramientas de gestión basadas en la Cadena de Valor y Cinco fuerzas de Porter.

El análisis estratégico se complementa y tiene valor agregado si para el diseño del control y seguimiento de las estrategias definidas en el primer análisis se realizan con las herramientas adecuadas en este caso el BSC ha demostrado dicha consistencia y pertinencia.

Existen un sin número de indicadores para cada tipo de estrategia o perspectiva de análisis.

La aplicación de estas herramientas de gestión no se limitan por la naturaleza de las actividades o por el sector en los que se encuentran las empresa o instituciones su validez es consisten siempre y cuando exista un mínimo de recursos a administrar sean estos humanos, materiales o financieros.

### **5.2. Recomendaciones**

Aplicar y replicar el modelo propuesto en las demás dependencias de la Universidad Nacional de Ingeniería.

## **ANEXO 1 Análisis de la Estructura del Centro de Extensión y Proyección Social**

### **1.1. Antecedentes**

Por ser parte de la sociedad, la Universidad no puede estar ajena a los cambios ocurridos en los últimos años. La tendencia mundial hacia la globalización, las estrategias económicas para incrementar la competitividad y los avances científicos y tecnológicos, deben ser abordados por la Universidad, con el fin de estar en capacidad de dar respuestas a su entorno social y productivo.

La esencia del quehacer universitario es la difusión del conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión que se complementan y se fortalecen mutuamente.

### **1.2. Misión**

Realizar la proyección social del quehacer de la Universidad Autónoma, a partir del ejercicio de su función docente, investigativa y de extensión, con el fin de contribuir al desarrollo personal e institucional, y al progreso social y productivo del país.

### **1.3. Visión**

Ofrecer programas que contribuyan al cumplimiento de la función de la Universidad, en beneficio de la sociedad en general, a través de nuevas oportunidades de formación y de generación de espacios para la renovación de otras actividades académicas.

### **1.4. Objetivo principal**

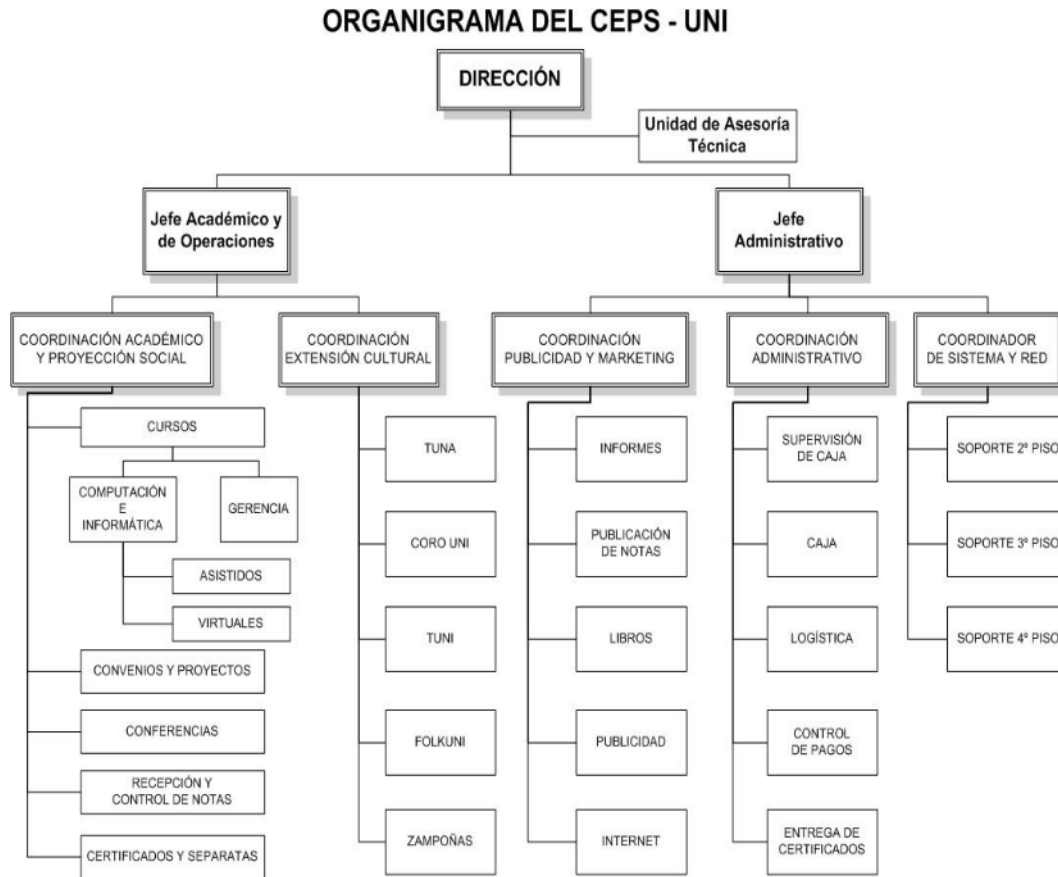
Ser la Oficina Central de la Universidad desde la cual se impulsa una efectiva integración de la vida universitaria con las necesidades de desarrollo del País, a través de la difusión de los avances científicos y tecnológicos, de asistencia y capacitación técnica y de prestación de servicios a la comunidad, así como, la producción y difusión de actividades culturales en sus diversas formas de expresión y manifestaciones artísticas.

### **1.5. Objetivos específicos**

- Responder a las necesidades de las personas, grupos e instituciones
- Generar una dinámica de intercambio entre los participantes en las actividades de extensión acerca de los problemas y experiencias del ejercicio laboral en los temas de los respectivos eventos.
- Propiciar una permanente retro alimentación.

- Introducir y probar nuevas modalidades educativas.
- Propiciar la obtención de recursos económicos adicionales para la universidad.

### 1.6. Organización de la Oficina



## **ANEXO 2 Situación Actual del CEPS**

### **2.1. Niveles de actuación**

Como se mencionó anteriormente la labor de proyección social en la Universidad Nacional de Ingeniería, como línea de acción fundamental en su quehacer diario, se presenta como un servicio profesional solidario prestado por la universidad como institución especialmente calificada, donde el trabajo de docentes, investigadores, estudiantes y técnicos tiene lugar importante como servicio y como medio de capacitación y formación de la sociedad a la cual se debe, con el objetivo de lograr un desarrollo integral en lo económico, político, social y cultural.

En la UNI la extensión y proyección social se ha enfocado o al menos se ha tratado de implementar sobre la base de tres objetivos claramente definidos (1) La extensión cultural (2) Cursos de capacitación y (3) Producción de bienes y servicios.

En los últimos años; específicamente en la última década a causa de diferentes factores tanto internos como externos, las acciones del CEPS llevadas a cabo para lograr los objetivos previamente descritos se han aglutinado mayoritariamente en los cursos de capacitación, teniendo énfasis en temas relacionados a las ciencias de la computación y de la informática, dejando de lado dos principales actividades a las cuales debería estar orientada, estas son: La Extensión Cultural y la Producción de bienes y servicios.

A lo anterior se aúna que todas las actividades relacionadas con la función de capacitación son ejecutadas con limitaciones provocadas por las postrísimas e inadecuadas condiciones de infraestructura, lo que provoca un deficiente resultado e impacto en la población objetivo en relación a las metas planteadas, dichas condiciones distan de los estándares mínimos establecidos para una adecuada formación y capacitación académica.

Esta situación es similar en las actividades relacionadas a la extensión cultural donde el accionar y apoyo del CEPS se limita a financiar las actividades que a solicitud de cada grupo cultural se lleva a cabo, es necesario resaltar que dichas actividades son impulsadas por cada uno de los diferentes grupos culturales como son: 1) CORO UNI, 2) TUNI (Teatro Universitario), 3) FOLKUNI (Estudiantina y Danzas), 4) Conjunto de Zampañas y la 5) TUNA de la UNI, eventualmente existen otras manifestaciones de grupos culturales pero por su condición temporal no están siendo considerados dentro de los

beneficiarios directos del proyecto se puede mencionar por ejemplo al grupo de danzas de la UNI y danzas de la costa, entre otros.

La restricción de infraestructura que limita el apoyo del CEPS para las actividades culturales tiene como consecuencia que no se pueda contar con un plan anual de trabajo integrado entre todos los grupos culturales anteriormente mencionados, esto debido a que en la práctica los miembros de los diferentes grupos culturales al no contar con la infraestructura adecuada y suficiente para poder desarrollar, ampliar y mejorar sus actividades culturales ven limitado el poder comprometer no solo más de su tiempo sino también planes con mayores perspectivas en cada una de sus especialidades culturales.

Dado lo anterior, la implementación de la alternativa de solución al problema debe estar orientado a revertir y dotar de las condiciones apropiadas que actualmente limitan el real impacto y objetivos del CEPS, en perjuicio no sólo de los jóvenes que no acceden a los servicios del mismo, sino también de aquellos que aún recibiendo dichos servicios, estos se otorgan de manera inadecuada, como ya se describió ello en perjuicio del impacto en el largo plazo que toda institución de educación tiene como principio.

Si bien es cierto en las actuales circunstancias el presupuesto asignado por el gobierno a la Universidad Nacional de Ingeniería, es limitado, la posibilidad de implementación de una alternativa de solución a las deficiencias descritas es factible dado el potencial y la real capacidad de generación de ingresos que actualmente tiene el CEPS. La implementación de la solución para alcanzar el objetivo principal del proyecto tendrá como consecuencia directa lograr cumplir la Función de Extensión y Proyección Cultural que es principio Rector no solo de la Universidad Nacional de Ingeniería, sino de la naturaleza y razón misma de la existencia de la formación universitaria.

En términos cuantitativos la situación actual en cuanto a los aspectos de capacitación es como se describe a continuación:

Durante el 2003 del total de servicios que se brindaron el 30.48% fueron los denominados “cursos libres” mientras que el 69.52% fueron los correspondientes a los servicios por Módulos, de estos dos grandes grupos destaca el Módulo “Experto Hardware de Microcomputadoras” como el de mayor incidencia en los servicios ofrecidos, teniendo este módulo el 20.15% del total de servicios del año 2003. Durante ese año el

menor número de servicios de capacitación que se brindó por módulo o curso libre fue de un participante que solicitó la ejecución del servicio a medida como por ejemplo los Módulos de Data Base Administrator y Web Developer Profesional. Los cursos tienen una duración entre tres y cuatro semanas.

En el siguiente punto del estudio se profundiza el análisis cualitativo y cuantitativo en relación a las actividades relacionadas no solo a capacitación sino también de aquellas relacionadas a los servicios de extensión cultural ello incluye una descripción cualitativa y cuantitativa de la población y zonas afectadas.

## 2.2. Definición de los eslabones del CEPS

Determinación de la valorización de las actividades de la cadena de valor											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446
Insumos		673,288	682,040	690,907	699,889	708,987	718,204	727,541	736,999	746,580	756,285
Descuento administración Central		235,745	238,810	241,914	245,059	248,245	251,472	254,741	258,053	261,407	264,806
Docentes/Profesores		386,863	391,893	396,987	402,148	407,376	412,672	418,037	423,471	428,976	434,553
Administrativos		151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200
Vigilancia		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Mantenimiento equipos		24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276
Mantenimiento infraestructura		3,120	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200
Ingresos		12,720,415					25.30%				
Insumos	37.44%	4,541,188					Administración de recursos humanos	21.51%			
Descuento administración Central	13.11%	1,590,052					Desarrollo de tecnología	No se ha manifestado			
Docentes/Profesores	21.51%	2,609,316					Compras	9.36%			
Administrativos	8.00%	970,350								10.58%	
Vigilancia	1.27%	154,024									
Mantenimiento equipos	1.28%	155,795									
Mantenimiento infraestructura	1.44%	174,469									
Infraestructura	15.94%	1,933,632									
TIR		10.58%									

**ANEXO 3 Descripción de la cadena de valor y cinco fuerzas de porter**  
**Modelo Económico para la cuantificación de la Cadena de Valor.**

FLUJO DE INVERSIÓN Y VALORES DE RESCATE (V.R.)						
Terreno (S/.) <sup>1/</sup>	0	% VR	100%	→ VR terreno	0	<sup>1/</sup> No incluye el IGV.
Construcción (S/.) <sup>2/</sup>	1,624,901	% VR	20%	→ VR construcción	324,980	
Equipamiento (S/.) <sup>2/</sup>	0	% VR	25%	→ VR equipamiento	0	
Periodo de desfase (en días)	30			→ Coef. Rot.	12	

En esta sección se definen los montos relacionados a las inversiones que por su naturaleza (pueden ser tangibles e intangibles en un esquema general) son imprescindibles dentro del actual esquema de funcionamiento del CEPS, es decir sin aquellos no sería funcionalmente operativo.

Flujo costos de inversión y V.R.	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
Total costos de inversión y V.R. ALT 1	-2,061,223	-1,404	0	-1,441	-1,459	-1,478	-1,498	-1,517	-1,537	-1,557	0	519,537
Licencias <sup>1/</sup>	-5,000											0
Terreno <sup>2/</sup>	0											0
Construcción <sup>2/</sup>	-1,933,632											386,726
Equipamiento <sup>2/</sup>	0											0
Capacitación <sup>2/</sup>	0											0
Cambio en el capital de trabajo	-122,591	-1,404		-1,441	-1,459	-1,478	-1,498	-1,517	-1,537	-1,557	0	132,810

<sup>1/</sup> No se encuentra afectada por el IGV.

<sup>2/</sup> Incluye el IGV (tanto en el monto desembolsado para la inversión como en el recibido en la liquidación).

FLUJO DE INGRESOS OPERATIVOS		
Tarifa serv. capacitación (S/.) <sup>1/</sup>	130,00	<sup>1/</sup> No paga IGV

Proyección servicios	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Servicios de Capacitación	14,507	14,696	14,887	15,081	15,277	15,475	15,676	15,880	16,087	16,296	153,862
Alternativa 1	14,507	14,696	14,887	15,081	15,277	15,475	15,676	15,880	16,087	16,296	153,862

Flujo de ingresos privados	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
Total ingresos privados		1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446	
Ingresos Alternativa 1		1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446	
Ingresos incrementales		956,843	969,282	981,882	994,647	1,007,577	1,020,676	1,033,945	1,047,386	1,061,002	1,074,795	

Proyección servicios	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Servicios de Capacitación	14,507	14,696	14,887	15,081	15,277	15,475	15,676	15,880	16,087	16,296	153,862
Alternativa 1	14,507	14,696	14,887	15,081	15,277	15,475	15,676	15,880	16,087	16,296	153,862

Asimismo, se han precisado y estimado las fuentes de ingresos del CEPS que básicamente constituyen aquellos provenientes por los cursos de capacitación.

FLUJO DE COSTOS DE OPERACIÓN	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
Total costos de operación ALT 1		-1,471,096	-1,487,943	-1,505,008	-1,522,296	-1,539,808	-1,557,548	-1,575,518	-1,593,723	-1,612,163	-1,630,844	
Insumos		-673,288	-682,040	-690,907	-699,889	-708,987	-718,204	-727,541	-736,999	-746,580	-756,285	
Para servicios de capacitación		-673,288	-682,040	-690,907	-699,889	-708,987	-718,204	-727,541	-736,999	-746,580	-756,285	
Descuento administración Central		-235,745	-238,810	-241,914	-245,059	-248,245	-251,472	-254,741	-258,053	-261,407	-264,806	
Personal		-562,063	-567,093	-572,187	-577,348	-582,576	-587,872	-593,237	-598,671	-604,176	-609,753	
Docentes/Profesores		-386,863	-391,893	-396,987	-402,148	-407,376	-412,672	-418,037	-423,471	-428,976	-434,553	
Administrativos		-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	-151,200	
Vigilancia		-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	

FLUJO DE COSTOS DE MANTENIMIENTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
Mantenimiento equipos		-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	-24,276	0
Mantenimiento infraestructura		-3,120	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	-31,200	0
TOTAL COSTOS DE MANTENIMIENTO		-27,396	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	0



En el cuadro anterior se muestran los diferentes costos en los cuales se incurre para la puesta en operación y funcionamiento del CEPS, por simplificación y orden de costos se han agrupado en Insumos, Descuento administración central y Personal, de igual forma se precisan los costos de mantenimiento principales que son para equipamiento e infraestructura.

**A continuación se muestra un cuadro resumen:**

a. COSTO DE INVERSIÓN	-2,138,769	-1,404	0	-1,441	-1,459	-1,478	-1,498	-1,517	-1,537	-1,557	0
b. COSTO DE OPERACIÓN	0	-1,529,940	-1,547,460	-1,565,209	-1,583,188	-1,601,400	-1,619,850	-1,638,539	-1,657,471	-1,676,650	-1,696,078
c. COSTO DE MANTENIMIENTO	0	-28,492	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695
Total Costo de Oper. y Mant. (a+b)	0	-1,558,432	-1,605,155	-1,622,904	-1,640,883	-1,659,095	-1,677,545	-1,696,234	-1,715,167	-1,734,345	-1,753,773
<b>COSTO TOTAL (a+b+c)</b>	<b>-2,138,769</b>	<b>-1,559,836</b>	<b>-1,605,155</b>	<b>-1,624,344</b>	<b>-1,642,342</b>	<b>-1,660,574</b>	<b>-1,679,042</b>	<b>-1,697,751</b>	<b>-1,716,703</b>	<b>-1,735,902</b>	<b>-1,753,773</b>

Nota: Todos los costos tienen incluido el porcentaje correspondiente a Gastos Generales por 3% e imprevistos por 1% en relación a los costos de inversión estos porcentajes no se han aplicado al Capital de trabajo dada la naturaleza del mismo

COSTOS INCREMENTALES (Valo. Priv)	-709,893	-795,234	-804,575	-814,037	-823,622	-833,332	-843,168	-853,132	-863,226	-873,451
RESUMEN COSTOS DE OPERACIÓN	-1,529,940	-1,547,460	-1,565,209	-1,583,188	-1,601,400	-1,619,850	-1,638,539	-1,657,471	-1,676,650	-1,696,078
RESUMEN COSTOS DE MANTENIMIENTO	-28,492	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695	-57,695

Para efectos de este cálculo no se ha considerado los costos de inversión y tanto el costo de Operación como de Mantenimiento tienen incluido los gastos generales e imprevistos

<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO</b>	172,376										
Flujo de caja privado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A. Total de ingresos privados		1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446
B. Total de costos de inversión y VR	-2,061,223	-1,404	0	-1,441	-1,459	-1,478	-1,498	-1,517	-1,537	-1,557	0
C. Total de costos de operación (D + E + F)		-1,471,096	-1,487,943	-1,505,008	-1,522,296	-1,539,808	-1,557,548	-1,575,518	-1,593,723	-1,612,163	-1,630,844
D. Personal		-562,063	-567,093	-572,187	-577,348	-582,576	-587,872	-593,237	-598,671	-604,176	-609,753
E. Insumos		-673,288	-682,040	-690,907	-699,889	-708,987	-718,204	-727,541	-736,999	-746,580	-756,285
F. Descuento Administración Central		-235,745	-238,810	-241,914	-245,059	-248,245	-251,472	-254,741	-258,053	-261,407	-264,806
G. Total Costos de Mantenimiento	0	-27,396	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476	-55,476
H. Gastos generales	-58,159	-44,955	-46,303	-46,815	-47,333	-47,859	-48,391	-48,930	-49,476	-50,029	-50,590
I. Gastos por imprevistos	-19,386	-14,985	-15,434	-15,605	-15,778	-15,953	-16,130	-16,310	-16,492	-16,676	-16,863
J. Flujo de caja privado	-2,138,769	326,124	305,322	310,969	318,130	325,385	332,733	340,178	347,719	355,358	364,673

El flujo de caja privado permite evaluar que en el escenario que se plantea la actual gestión las operaciones del CEPS desde el punto de vista económico representan operaciones que generan valor es decir, que sus flujos de ingresos general la suficiente caja para cubrir además de sus costos de operación el costo de oportunidad de inversión sobre el capital utilizado para su funcionamiento.

**AMPLIACIÓN: DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES, IGV E I.R, FINANCIAMIENTO Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>									
Terreno (S/)	0	% VR	100%	→	VR terreno	0	→	Dep/año	0
Construcción (S/)	1,624,901	% VR	20%	→	VR construcción	324,980	→	Dep/año	162,490
Equipamiento (S/)	0	% VR	25%	→	VR equipamiento	0	→	Dep/año	0
Capacitación (S/)	0	H.Op.	8 años	→	VR capacitación	0	→	Am/año	0
Licencias (S/)	5,000	H.Op.	8 años	→	VR licencias	0	→	Am/año	625
Gastos Administrativos e Imprevistos (S/)	-65,164	H.Op.	8 años	→	VR G. Adm. & Imp.	0	→	Am/año	-8,146

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Dep. Ac.
Depreciaciones y amortizaciones											
Depreciación (const. y equipamiento)	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	162,490	1,624,901
Amortización (capac. y licencias)	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	6,250
Amortización (gastos generales e imprevistos)	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	8,146	81,455
Total depreciaciones y amortizaciones	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	171,261	

PAGO DE IGV												
Pagos de IGV	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
IGV terreno	0											0
IGV construcción	308,731											61,746
IGV equipamiento	0											0
IGV capacitación	0											
IGV insumos		107,500	108,897	110,313	111,747	113,200	114,671	116,162	117,672	119,202	120,751	
IGV gastos generales e imprevistos		9,570	9,857	9,966	10,077	10,188	10,302	10,416	10,533	10,650	10,770	
IGV ingresos												
Total	308,731	117,070	118,754	120,279	121,823	123,388	124,973	126,578	128,205	129,852	131,521	61,746
Crédito tributario	308,731	117,070	118,754	120,279	121,823	123,388	124,973	126,578	128,205	129,852	131,521	61,746

Ejemplo: HAY IGV INGRESOS												
Total IGV desembolsos	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
Total IGV desembolsos	308,731	117,070	118,754	120,279	121,823	123,388	124,973	126,578	128,205	129,852	131,521	61,746
Total IGV Ingresos												
Total	308,731	117,070	118,754	120,279	121,823	123,388	124,973	126,578	128,205	129,852	131,521	61,746
Crédito tributario	308,731	425,801	544,555	664,834	786,658	910,046	1,035,019	1,161,597	1,289,802	1,419,654	1,551,175	1,612,921
Pago de IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

EJ: FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	
Principal (S/.)	1,000,000
Plazo del préstamo (años)	5.00
Periodo de gracia (meses)	6.00
Periodo de repago (meses)	54.00
Tasa de interés (cuotas amortización unif.)	9.50%

Nota: se pagan intereses durante el periodo de gracia

FFN (ejemplo)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	LIQ.
Principal	1,000,000	950,115	743,880	518,053	270,772	0		
Intereses		-92,275	-78,084	-58,492	-37,038	-13,546		
Amortización		-49,885	-206,235	-225,827	-247,281	-270,772		
Escudo tributario (ejemplo)		27,682	23,425	17,548	11,111	4,064		
FFN	1,000,000	-114,477	-260,894	-266,771	-273,207	-280,255		

FCPF (ejemplo)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	LIQ.
FCP	-2,138,769	326,124	305,322	310,969	318,130	325,385	332,733	340,178	347,719	355,358	364,673	519,537
FFN (sin considerar ET)	1,000,000	807,956	459,561	233,734	-13,546	-284,319	0	0	0	0	0	
FCPF	-1,138,769	1,134,080	764,883	544,703	304,584	41,066	332,733	340,178	347,719	355,358	364,673	519,537

EJ: ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS												
ePYG (ejemplo)	2004	NO ESTA AFECTO IR				2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Ingresos	1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446		
Costos operativos - insumos	-565,788	-573,143	-580,594	-588,142	-595,788	-603,533	-611,379	-619,327	-627,378	-635,534		
Costos operativos - personal	-562,063	-567,093	-572,187	-577,348	-582,576	-587,872	-593,237	-598,671	-604,176	-609,753		
Depreciaciones y amortizaciones	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261	-171,261		
Gastos generales e imprevistos	-50,369	-51,880	-52,453	-53,034	-53,623	-54,219	-54,823	-55,435	-56,055	-56,683		
Intereses	-92,275	-78,084	-58,492	-37,038	-13,546	0	0	0	0	0		
Utilidad Neta	444,204	469,017	500,326	533,649	569,165	594,891	607,230	619,728	632,390	645,215		

A continuación se ha estimado el cuadro de costos en los que incurre el Centro de Extensión y Proyección Social durante el ciclo de evaluación utilizado en el modelo económico (10 años),

#### Determinación de la valorización de las actividades de la cadena de valor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	1,885,959	1,910,477	1,935,313	1,960,472	1,985,958	2,011,776	2,037,929	2,064,422	2,091,259	2,118,446
Insumos	673,288	682,040	690,907	699,889	708,987	718,204	727,541	736,999	746,580	756,285
Descuento administración Central	235,745	238,810	241,914	245,059	248,245	251,472	254,741	258,053	261,407	264,806
Docentes/Profesores	386,863	391,893	396,987	402,148	407,376	412,672	418,037	423,471	428,976	434,553
Administrativos	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200	151,200
Vigilancia	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Mantenimiento equipos	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276	24,276
Mantenimiento infraestructura	3,120	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200	31,200

A continuación se procede a calcular el valor presente de cada uno de los rubros de costos descontados al costo de oportunidad que en este caso es de 9%<sup>4</sup>.

Una vez obtenido el valor presente de todos los costos se calcula el porcentaje que representan con respecto al total de ellos, determinando lo siguiente:

Ingresos		12,720,415
Insumos	37.44%	4,541,188
Descuento administración Central	13.11%	1,590,052
Docentes/Profesores	21.51%	2,609,316
Administrativos	8.00%	970,350
Vigilancia	1.27%	154,024
Mantenimiento equipos	1.28%	155,795
Mantenimiento infraestructura	1.44%	174,469
Infraestructura	15.94%	1,933,632
TIR		10.58%

Insumos: Representa el 37.44% de todos los costos incurridos en el CEPS, este a su vez se divide en tres grandes rubros: Infraestructura, Compras y Mercadotecnia y Ventas. Descuento de la administración Central, Vigilancia, Mantenimiento de equipos e infraestructura constituyen en general las siguientes 3 actividades: Logística hacia el interior, Operaciones y Logística hacia el exterior, en total 17.10%. El costo de docentes depende directamente de la administración de recursos humanos. Los gastos administrativos se imputan a la función de servicios y Finalmente el costo de infraestructura aporta adicionalmente a la función de Infraestructura anteriormente calculada.

De los cálculos anteriores resulta la siguiente Cadena de Valor, la cual permitirá una evaluación del core business e importancia relativa de las funciones del CEPS que determinaran a fijas estrategias de operación.

---

<sup>4</sup> Dicho costo de oportunidad es definido por el accionista en este caso se ha considerado dicho monto tomando como referencia la mejor tasa de no utilizar el dinero en las inversiones para el nuevo local que es un depósito de largo plazo en un Banco del Sistema Financiero. No se ha utilizado otro método de cálculo por simplificación.

Infraestructura			25.30%		10.58%
Administración de recursos humanos			21.51%		
Desarrollo de tecnología	No se ha manifestado				
Compras			9.36%		
	17.10%		18.72%	8.00%	
Logística hacia el interior	Operaciones	Logística hacia el exterior	Mercadotecnia y ventas	Servicio	

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**BSC – Balanced Score Card.- Balanced Scorecard.**-es un concepto que le ayudará a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

**Michael E. Porter, Ph.D.**, es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional.

El profesor Porter es el autor de 16 libros y más de 60 artículos. Su libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), publicado en 1980, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas.

Su libro complementario del primero, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior), publicado en 1985 ha sido reimpresso 32 veces. Su libro, *On Competition* (Acerca de la Competencia), publicado en 1998, incluye once artículos publicados en la revista *Harvard Business Review*, así como también dos artículos completamente nuevos: *Clusters and Competition* (Los conglomerados y la Competencia) y *Competing Across Locations* (La competencia entre Localidades). El artículo que en 1996 publicó en la revista *Harvard Business Review* titulado: *What is Strategy?* (¿Qué es la Estrategia?), ha sido la base para otros de sus libros sobre estrategia empresarial. El libro que el profesor Porter publicó en 1990, *The Competitive Advantage of Nations* (La Ventaja Competitiva de las Naciones), desarrolló una nueva teoría que ha guiado la política económica en muchas partes del mundo, sobre como compiten las naciones, las provincias y las regiones y cuáles son las fuentes de su prosperidad económica. El profesor Porter ha publicado libros sobre la competitividad nacional de países como Nueva Zelanda, Canadá, Suecia y Suiza. Sus ideas han inspirado iniciativas sobre competitividad nacional en más de una docena de países y regiones tales como Cataluña, Escocia e Irlanda del Norte. Un

artículo publicado en la revista Foreign Affairs, Fixing What Really Ails Japan (Reparando lo que realmente afectó al Japón), seguido por la publicación de su libro, Can Japan Compete? (¿Puede Japón Competir?), fueron un reto al mito creado alrededor de las causas del éxito competitivo del Japón y ofreció un nuevo punto de vista para el futuro.

El profesor Porter ha sido asesor sobre estrategia competitiva de destacadas empresas tales como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble, y Royal Dutch Shell. También ha sido miembro de las Juntas Directivas de Parametric Technology Corporation, R&B Falcon Corporation, y ThermoQuest Corporation. Ha sido consejero en estrategia en organizaciones comunitarias como el Brigham & Women's Hospital, el Instituto de Arte Contemporáneo, y de la cadena de televisión pública WGBH, entre otras.

Recientemente, el profesor Porter ha sido co-autor (con el Profesor Jeffrey Sachs y Klaus Schwab, Presidente del World Economic Forum), del Informe sobre Competitividad Global, una clasificación anual del grado de competitividad y crecimientos de los países analizados.

**Cadena de Valor.**- El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de M.Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

**Las Fuerzas Competitivas de M. Porter.**- Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

**Competitividad.-** Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

**Objetivos:** En el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos.

**Metas:** Son los objetivos cualificados. Por ej: objetivo: crecer; meta: x% (cuánto), para 7/95 (cuándo).

**Barreras de entrada.-** Barreras de entrada: No existe una única definición. Para Bain; existen en la medida en que a largo plazo, las empresas instaladas pueden fijar precios por encima del costo medio mínimo, sin que esta práctica lleve a que entren nuevas empresas en el mercado. Para Stigler: Se definen como los costos de los que están libres las empresas que ya están en el mercado, pero en los que tienen que incurrir las empresas que quieren entrar.

**Calidad total.-** Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

**Misión.-** Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

**Planeamiento.-** Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos. (Qué desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

**Planeamiento Estratégico.-** Es una metodología estructurada en la que se utilizan diferentes herramientas de gestión aplicando una filosofía de emprendimiento y éxito. Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.



A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

**Políticas y normas de la organización.-** Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

**Visión.-** La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

## INDICE TEMÁTICO

<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p>Actividades de Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de recursos humanos ..... 14</li> <li>Compras..... 14</li> <li>Desarrollo de tecnología ..... 14</li> <li>Infraestructura de la empresa ..... 14</li> </ul> <p>Actividades de valor ..... 13</p> <p style="text-align: center;"><b>B</b></p> <p>Balanced Score Card ..... I, 28, 34, 58, 59, 141</p> <p style="text-align: center;"><b>C</b></p> <p>Cadena de Valor ..... I, 13, 14, 15, 16, 28, 30, 58, 141, 143, 149, 152</p> <p>Calidad de procesos ..... 20</p> <p>CEPS ...I, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 59, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 152</p> <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Barreras..... 16</li> <li>Diferenciación de producto..... 17</li> <li>Economías de escala ..... 17</li> <li>Nuevos competidores..... 16</li> <li>Política gubernamental ..... 17</li> <li>Requerimientos de capital..... 17</li> </ul> <p>Competitividad ..... I, 16, 28, 58</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intensidad de la rivalidad ..... 19</li> <li>Proveedores y Compradores ..... 18</li> <li>Riesgo de productos sustituto ..... 18</li> <li>Riesgos de la Competencia ..... 16</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>E</b></p> <p>Estándares de capacitación ..... 8</p> <p><b>Excelencia Operativa</b>..... 27</p> <p style="text-align: center;"><b>F</b></p> <p>Fuerzas de Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos de la estructura ..... 19</li> </ul>	<p>Funciones primarias ..... 8</p> <p style="text-align: center;"><b>H</b></p> <p><b>Herramientas de Gestión</b> .1, i, I, 29, 32, 38, 59, 141, 143</p> <p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p>Indicadores de Gestión..... 59</p> <p>Industria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competitividad ..... 16</li> </ul> <p><b>Intimidad con los clientes</b> ..... 27, 53</p> <p style="text-align: center;"><b>L</b></p> <p><b>Liderazgo en Producto</b> ..... 27</p> <p>Logística externa..... 14</p> <p>Logística interna..... 14</p> <p style="text-align: center;"><b>M</b></p> <p>Mercadotecnia y Ventas ..... 14, 16, 152</p> <p>Misión ..... 9, 25, 144</p> <p>Modelo de Evaluación ..... 15, 16, 59, 141</p> <p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p>Objetivo General..... 8</p> <p>Objetivo Social ..... 8</p> <p>Objetivo(s) ..... 144</p> <p>Operaciones ..... 14, 27, 152</p> <p style="text-align: center;"><b>P</b></p> <p>Planeamiento estratégico..... 24</p> <p>Porter Michael..... 13, 14</p> <p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena de Valor ..... 14</li> </ul>
--	---

**T**

Tracey y Wieserma..... 26, 27

**U**

**Universidad Nacional** ...i, II, 7, 9, 10, 143, 146,  
147

Universidad Nacional de Ingeniería. I, II, 7, 141,  
146, 147

**V**

Visión..... 9, 25, 28, 29, 31, 144

## Bibliografía

1. ALBA BRAVO, JULIO CÉSAR / 1999 Método para medir riesgos de inversión (Lima: ESAN).
2. BENAVIDES TORRES, EDUARDO / 1997 “Contratación moderna e inversión extranjera en el Perú” (En: Thémis, Lima, noviembre).
3. DAVID, FRED R. / 1997 Conceptos de administración estratégica (México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 5ta. Edición).
4. DE LA PUENTE Y LAVALLE, MANUEL / 1996. “Nuevas tendencias en la contratación moderna” (En: Derecho, Nro. 12).
5. DE YANIZ, JUAN MARTÍN / 1961. Diccionario y técnicas de pesca (Buenos Aires: Editorial Marte).
6. EL PACÍFICO – PERUANO SUIZA / 1998. “Navegar seguro con marea alta” (En: Pesca Responsable. Lima, Año 2, No.6).
7. FAIRBANKS, MICHAEL Y LINDSAY, STACEY / 1999 Arando en el mar (México: Diagráficos Unión, S.A. de C.V.).
8. FLORES, LUIS Y BYERS, KAREN / 2000 “Sistemas de Planificación Estratégica” (En: Separata AO 6310 del curso Sistemas de Planeamiento Estratégico de ESAN).
9. ISHIKAWA, KAORU / 1989 - Introducción al Control de Calidad (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.).
10. JARILLO, JOSÉ CARLOS / 1991. Dirección Estratégica (México: Ediciones McGraw-Hill).
11. KOTLER, PHILIP / 1993. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control (México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 7ma. Edición).
12. LARIOS GUTIERREZ, JUAN JOSÉ / 1989 - Hacia un modelo de calidad (Cuauhtémoc, México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.).
13. LEÓN MESÍAS, JAIME Y OBANDO CÁRDENAS, HUGO / 1994 - “Costos de no calidad” (En: Universidad EAFIT, Nro. 95, Julio-Agosto-Setiembre).

14. LUEHRMAN, TIMOTHY A. / 1998 - "Dossier: Los aspectos clave de la valoración de empresas, una guía para la valoración de empresas" (En: Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, noviembre-diciembre).
15. MINTZBERG, HENRY Y BRIAN QUINN, JAMES / 1993. El proceso estratégico (2ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana).
16. ORREGO POSADA, RAMIRO / 1996 - "Las cadenas de Markov como medio alternativo de proyectar indicadores de calidad en el tiempo" (En: Universidad Eafit. Nro. 103, julio-agosto-setiembre).
17. PORTER, MICHAEL / 1988 Ventaja competitiva (México: Compañía Editorial Continental, 2ª. ed.). 1993 Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia (En: Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James).
18. ROCA, SANTIAGO Y COLABORADORES / 1997. Perú: destino de inversiones 1997-1998; ambiente, sectores, regiones, financiamiento y estrategias (Lima: ESAN ediciones, 1ra. reimpresión).
19. RUMELT, RICHARD / 1980. The evaluation of business strategy (New York: McGraw-Hill).
20. SALGADO PEÑA-HERRERA, GERMÁNICO / 1979. "Los patrones de una integración viable y sus modalidades" (En: Separata 7309 del curso de Comercio Internacional de ESAN).
21. SENLLE, ANDRES Y STOLL, GUILLERMO / 1994. Calidad total y normalización. ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica (Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.).
22. STEINER, GEORGE A. / 1979. Strategic Planning. What every manager must know (New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc.).
23. TREACY, MICHAEL Y WIESERMA, FRED / 1995. La disciplina de los líderes del mercado (Colombia: Ediciones Norma).
24. UGARTECHE, ÓSCAR / 1997 El falso dilema (Venezuela: Ediciones Nueva Sociedad).

25. WALTON, MARY / 1986. Cómo administrar con el método Deming (Bogotá: Editorial Norma S.A.).