

## MODELO DE GESTIÓN ESTRÁTEGICA EMPRESARIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DEL CENTRO

Mg. José Luis León Untiveros

### Resumen

Huancayo es la ciudad más importante de la sierra central del Perú y se destaca por considerarse el polo de desarrollo comercial más importante del centro del país. En los últimos años se ha suscitado un fenómeno de inmigración que incrementó la población de la ciudad. Asimismo, el nivel socioeconómico de las familias que viven en la región central del país ha mejorado en concordancia con la mejora económica del país en los últimos años. Estos cambios han derivado en una mayor oferta de centros de estudio de nivel universitario. Bajo este escenario, nace en la ciudad de Huancayo el 12 de Marzo del 2009 la Universidad Peruana Del Centro - UPeCEN - que forma profesionales en las carreras de ingeniería civil, administración de empresas, derecho y ciencia política, enfermería y obstetricia. Por otro lado se debe tener en cuenta que el fenómeno de la globalización de los mercados ha obligado a la internacionalización de las universidades, tanto públicas como privadas. Esa internacionalización obligada ha provocado un efecto multiplicador; una verdadera explosión de ofertas en todos los sectores, modalidades y desde los ámbitos geográficos más recónditos. Como afirman Kaplan y Norton (2002;14) "hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos". Por todo esto, la universidad debería hacer uso de un modelo de gestión universitaria eficaz, siendo necesario comunicarlo y usarlo de manera que las percepciones que se generen sean más atractivas que las que poseen los competidores.

En tal sentido, el presente trabajo pretende mostrar un modelo de gestión práctico, que nace respetando las teorías administrativas más modernas, y que permita a la Universidad Peruana Del Centro, de gestión privada, cumplir con su misión, visión, objetivos y estándares académicos y económicos en el plazo que establece la ley y los demás organismos que las regular y controlan.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Indicadores de Desempeño, Misión, Modelo de Gestión Empresarial, Objetivos Estratégicos, Universidad, Visión.

### 1. Formulación del Problema

#### 1.1. Problema General

¿Cuál es la relación de un modelo de gestión empresarial propuesto con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú?

#### 1.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del modelo de gestión propuesto, con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú?
- ¿Cuál es la relación de los procesos internos del modelo de gestión propuesto, con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-

Perú?

- ¿Cuál es la relación de la perspectiva del mercado del modelo de gestión propuesto con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú?
- ¿Cuál es la relación de la perspectiva financiera del modelo de gestión propuesto, con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú?

### 2. Justificación de la Investigación

Se justifica en su aspecto teórico por la importancia que tiene la Visión y Misión organizacional en toda empresa. Éstas señalan el rumbo y la dirección de toda empresa; son la cadena o el lazo que une el presente con el futuro de las empresas. La Visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta Visión debe reflejarse en la Misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido Sistema de Índices de Gestión. Por ello, el ejercicio de definir una buena Visión es una tarea gerencial de mucha importancia; así como de disponer de un sistema de gestión empresarial que permita el cumplimiento de la visión y misión de toda organización.

Asimismo, se justifica en su aspecto práctico por la necesidad actual de los directivos de la Universidad Peruana Del Centro de contar con un modelo de gestión moderno que les permita el cumplimiento de su visión, misión, objetivos y estándares académicos y financieros; dado que a la fecha esta universidad no cuenta con un modelo de gestión moderno y flexible; asimismo el incremento de la competencia en Huancayo y los cambios en este sector obligan a la modernización y profesionalización de las formas de gestionar a la Universidad Peruana Del Centro

### 3. Objetivos de la Investigación

#### 3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión empresarial que permita el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Proponer un modelo de gestión empresarial, cuya perspectiva de aprendizaje y crecimiento permita el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.
- Proponer un modelo de gestión empresarial, cuya perspectiva de procesos internos permita el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.
- Proponer un modelo de gestión empresarial, cuya perspectiva del mercado permita el cumplimiento de la Misión y Visión

institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.

d. Proponer un modelo de gestión empresarial, cuya perspectiva financiera permita el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.

#### 4. Marco teórico

##### 4.1. Antecedentes del problema

La tesis elaborada por Roque, O. (2010), titulada "Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES", para optar el grado de magíster en administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La tesis elaborada por Arranz P. (2007) titulada "Los sistemas de garantía de calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa" para optar el grado de doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas de la universidad de Burgos.

La tesis elaborada por Merino M. (2008) titulada "Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo" para optar el grado de magíster en Administración con mención en Mercadotecnia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

#### 5. Bases teóricas

##### 5.1. La empresa y sus fines

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término.

Así, se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente: "Una empresa es un sistema con su entorno que materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, visión, estrategias, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición. La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular".

##### 5.2. Misión organizacional

La declaración de la de Misión de una empresa, está ligada a la conducta y al presente de la organización, y responde a la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?. La Misión Organizacional es considerada como: El primer paso de la administración estratégica. Frecuentemente está escrito en las primeras páginas de los reportes anuales y ambientes de la empresa. Define cómo es la empresa. Limitado para excluir otros negocios. Amplia para dar cabida a la creatividad. Diferenciarse de las demás. Claro para que todos lo entiendan.

La importancia de la Misión de una empresa radica en que: Garantiza un propósito unánime de la empresa. Define la base para disponer de los recursos. Establece el clima organizacional. Permite que las personas se identifiquen con el propósito. Permite asignar tareas de acuerdo al propósito. Especifica los propósitos en objetivos, y evaluar el avance en parámetros de costos, tiempos y resultados. En resumen, la formulación de la Misión soporta y guía las decisiones internas y por tanto debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo.

##### 5.3. Misión de la Universidad Peruana Del Centro

La Misión de la Universidad Peruana Del Centro busca cumplir sus responsabilidades a través de la implementación de estrategias adecuadas para lograr sus propósitos académicos, específicamente relacionados con sus carreras profesionales. Por esto, en esta Misión considera que esta universidad: Es una comunidad académica que forma profesionales competentes. Se identifica a través de sus actos con nuestra realidad; con lo que ella es, hace, tiene y promueve en todas sus acciones institucionales. Es innovadora acorde con lo que exige el mundo académico. Realiza funciones básicas de docencia, investigación, educación continua, extensión y proyección, producción y gestión.

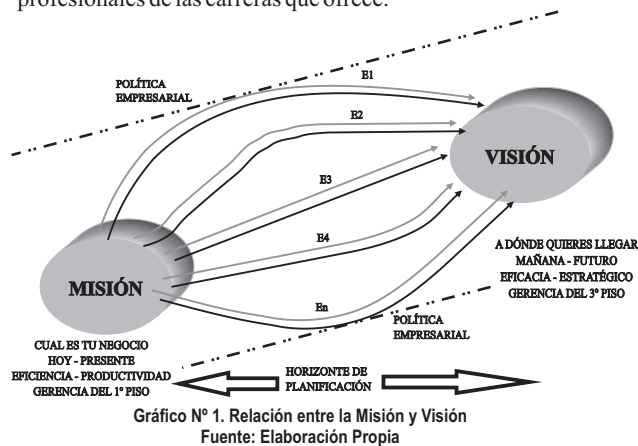
##### 5.4. Visión Organizacional

Drucker P. (1993) comenta que "El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su visión y misión y del propósito de la organización." Fischman D. (2001) "El Espejo del Líder" comenta que "Nuestro cuerpo es como una embarcación a vela y nosotros somos el capitán. Si queremos navegar el próximo año con éxito, debemos reflexionar sobre lo recorrido este año y planificar lo que queremos alcanzar el próximo. Sólo de esta forma podremos ajustar nuestra velas a los vientos que nos lleven a nuestro destino". La declaración de la de Visión de una empresa, que representa el estado futuro, posible y deseable de la organización, responde a la siguiente pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser como empresa?. La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser y espera verse en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La Visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La Visión de

una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta Visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido Sistema de Índices de Gestión. Por ello, el ejercicio de definir la Visión es una tarea gerencial de mucha importancia. Los elementos de una visión son: Formulada por los líderes de la Organización. Formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

### 5.5. Visión de la Universidad Peruana Del Centro

La Visión establecida en esta universidad es: "La Universidad Peruana Del Centro se propone ser reconocida como una de las mejores universidades de la región". Para lo cual, se propone desarrollar las siguientes ventajas competitivas: Contar con una plana docente y administrativa de calidad, planes de estudios modernos y pertinentes; y estrategias educativas que posibiliten un desempeño exitoso del estudiante. Tener una política de admisión altamente selectiva, y caracterizada por el desarrollo de estrategias formativas que consoliden una base científica, tecnológica, humanista y emocional del estudiante. Estar vinculada a la comunidad académica nacional e internacional mediante convenios y redes universitarias. Estar altamente integrada a los sectores profesionales de las carreras que ofrece.



### 5.6. Modelo de Gestión Empresarial

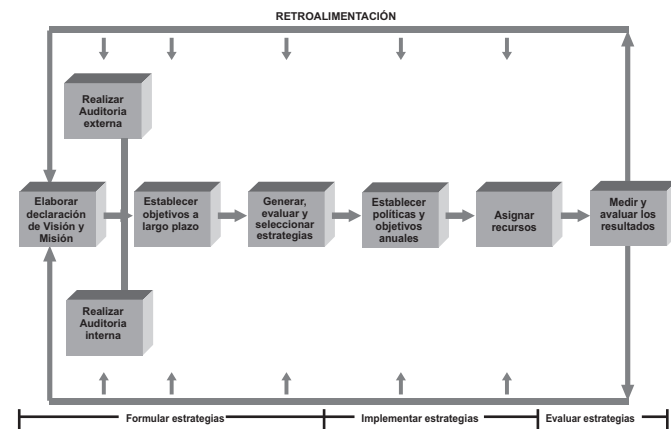
Se llama modelo de gestión empresarial a un modelo de toma de decisiones dentro de una organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones. Siempre hay un modelo de gestión en toda empresa. Toda organización posee un modelo de gestión. Éste puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden o no ser "transparentes"; pero siempre existen. Siempre están aunque no se les vea a simple vista, aunque no se le explique directamente. Una modalidad de análisis organizacional consiste justamente en hacer

explícito el modelo de gestión vigente. El analista puede descubrir que una persona está en realidad subordinada aunque el organigrama formal indique lo contrario. El concepto de modelos de gestión empresarial adquiere relevancia en los años ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes o próceres de las grandes corporaciones tales como Watson en IBM, Mary Kay, Lee Iacoca, etc. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como determinantes del éxito, entre ella adquieren importancia los componentes culturales de cada institución.

### 5.7. Modelo General de la Administración Estratégica

David F. propone el siguiente modelo de administración estratégica mostrado en el gráfico siguiente. En este modelo claramente se aprecian 3 etapas del proceso de la administración estratégica:

- Formulación de la estrategia: que comprende la determinación de las siguientes etapas o acciones: Declaración de la Visión y la Misión. Determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Determinación de los objetivos a largo plazo. Determinación de las estrategias alternativas. Selección de las estrategias
- Implementación de la estrategia: que comprende la determinación de las siguientes etapas o acciones: Declaración de los objetivos anuales. Determinación de la políticas. Motivación del personal. Asignación de recursos.
- Evaluación de la estrategia: que comprende la determinación de las siguientes etapas o acciones. Revisión externa e interna. Medida del desempeño. Acciones correctivas.



### 5.8. Modelo de administración del proceso de la empresa y el Balanced Scorecard

Smith R. propone el siguiente modelo del proceso administrativo estratégico usando el Cuadro de Mando Integral:



Gráfico N° 3. Flujograma Estratégico y el Cuadro de Mando Integral  
Fuente: "Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers". Ralph F. Smith

### 5.9. El Cuadro de Mando Integral

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de Contabilidad Financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral. Sigue teniendo los Indicadores Financieros Tradicionales pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos Indicadores Financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la Era de la Información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los Indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la Visión y Estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

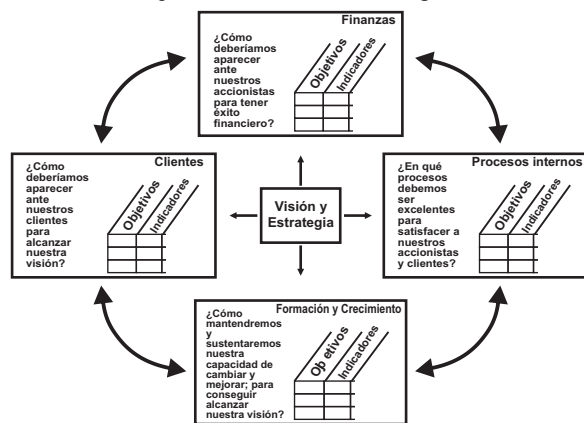


Gráfico N° 4. Operativización del Balanced Scorecard  
Fuente: "Balanced Score Card". Robert Kaplan y David Norton

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los Indicadores Financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus Unidades Estratégicas de Negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la ecuación a corto plazo. El Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

### 5.10. Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

#### a. La Perspectiva Financiera

El CMI retiene la Perspectiva Financiera, ya que los Indicadores Financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de Actuación Financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los Objetivos Financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo: Por los ingresos de explotación, Los rendimientos del capital empleado y más recientemente por el Valor Económico Añadido. Otros Objetivos Financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

#### b. La Perspectiva del Cliente

En la Perspectiva del Cliente de CMI, los directivos identifican los segmentos de Clientes y de Mercados, en los que competirá la Unidad de Negocio, y las medidas de la actuación de la Unidad de Negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen: La satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus Proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual o una corriente constante de productos y servicios innovadores o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La Perspectiva del Cliente permite a los Directivos de Unidades de Negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

#### c. La Perspectiva del Proceso Interno

En la Perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y satisfacer las expectativas de

excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las Medidas de los Procesos Internos se centran en los Procesos Internos que tendrán el mayor impacto en la Satisfacción del Cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La Perspectiva de los Procesos Internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las Medidas Financieras de la Actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes; sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los Objetivos Financieros y del Cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

*d. La Perspectiva de Formación y Crecimiento*

La Cuarta Perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las Perspectivas del Cliente y del Proceso Interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la Perspectiva de Crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la Perspectiva del Cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos -satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los Sistemas de Información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la Toma de Decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

**5.11. Mapa del Balanced Scorecard**

Según el estudio presentado por la Universidad de Lima en el libro "Balanced Scorecard" (Junio, 2002), el presente gráfico muestra el mapa del Cuadro de Mando Integral.

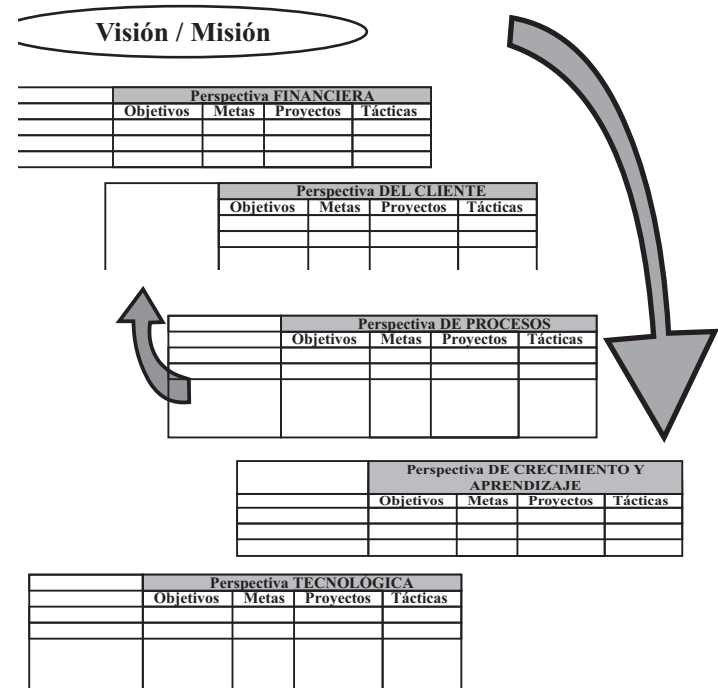


Gráfico Nº 5. Cuadro de Mando Integral.  
Fuente: "Balanced Scorecard" (Junio, 2002) Universidad de Lima

**6. Hipótesis y Variables**

**6.1. Hipótesis General**

“El modelo de gestión empresarial propuesto se relaciona positivamente con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.”

**6.2. Hipótesis Específicas**

En base a lo anteriormente expuesto, formulamos las siguiente Hipótesis específicas:

- "La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del modelo de gestión empresarial propuesto se relaciona positivamente con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú."
- "La perspectiva de procesos internos del modelo de gestión empresarial propuesto se relaciona positivamente con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú."
- "La perspectiva del mercado del modelo de gestión empresarial propuesto se relaciona positivamente con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú."
- "La perspectiva financiera del modelo de gestión empresarial propuesto se relaciona positivamente con el cumplimiento de la Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú."

Misión y Visión institucional de la Universidad Peruana Del Centro de la ciudad de Huancayo-Perú.”

### 6.3. Identificación de Variables

Variables independientes:  
Modelo de Gestión Estratégica Empresarial (X)  
Variable dependiente:  
Misión y Visión institucional (Y)

### 6.4. Operacionalización de Variables

#### X: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Defición Conceptual	Definición Operacional
Modelo empresarial que ayuda en el proceso de toma de decisiones dentro de una organización, permitiendo de forma secuencial, ordenada y racional plantear los problemas estratégicos y brindar soluciones de largo plazo en la empresa.	<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> Ingresos ROE Utilidad Neta</p> <p><b>Perspectiva de procesos internos</b> Satisfacción de los alumnos Nuevos alumnos Retención de alumnos</p> <p><b>Perspectiva del mercado</b> Productividad administrativa Calidad educativa Tiempo de atención</p> <p><b>Perspectiva financiera</b> Clima laboral Uso de las TIC's en las diferentes áreas Capacitaciones</p>

#### Y: MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Defición Conceptual	Definición Operacional
<p>La Misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su Visión; y en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿CUÁL ES EL NEGOCIO DE LA EMPRESA?</p> <p>La Visión representa el estado futuro, posible y deseable de la organización, y responde a la siguiente pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER COMO EMPRESA?</p> <p>La Visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser y espera verse en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.</p>	<p><b>Finanzas</b> Ingresos ROE Utilidad Neta</p> <p><b>Usuarios</b> Satisfacción de los alumnos Nuevos alumnos Posicionamiento de Marca</p> <p><b>Procesos</b> Productividad administrativa Calidad educativa Tiempo de atención</p> <p><b>Tecnología</b> Uso de las TIC's en las diferentes áreas Inversión en TIC's Área de soporte en TIC's</p> <p><b>Colaboradores</b> Capacitaciones Clima laboral Cultura Organizacional</p>

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cateora, P; Gilly, M; Graham Jhon (2011). **International Marketing**. USA: McGraw Hill.
2. Castro, V. (2010). **Enfoque de gestión estratégica integral para la Escuela Académico Profesional de Administración de Negocios Globales**. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
3. Chiaventato, I (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mexico: McGraw Hill.
4. David, F (2011). **Strategic Management. Concepts And Cases**. USA: Pretince Hall.
5. Drucker, P (1993); **Managing for results**. USA: Harvard Bussines Review.
6. Horváth & Partners (2000). **Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias**, Ediciones Gestión.
7. Kaplan, R; Norton, D (2000). **Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard**. España: Gestión 2000
8. Kaplan, R (2000). **Cómo utilizar el cuadro demanda integral para implantar y gestionar la estrategia**. Harvard Business School. Ediciones Gestión
9. Kotler, P; Keller K (2012); **Marketing Management**. USA: Pretince Hall.
10. López, A. **Gestión estratégica y medición: El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard**. Universidad de Zaragoza.
11. Mejía, E (2005). **Metodología de la Investigación Científica**. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
12. Merino, M (2008). **Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo**.
13. **Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo**. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
14. Moreno, J. y Ortiz J. (1999). **Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente**. Excelencia.
15. Niven, P. (2000). **El Cuadro de mando integral paso a paso** Ediciones Gestión.
16. Norton, D. (1999). **Cuadro de Mando Integral**. Excelencia.
17. Perez, F. (2004). **Identificación de los factores estratégicos que permitan desarrollar un sistema de inteligencia empresarial para determinar los factores que afectan el consumo de los principales clientes de una empresa del ramo energía, en un esquema competitivo globalizado**. México. Dirección de empresas, magíster, Universidad de las Américas.
18. Serna, H. (1994). **"Planeación y gestión estratégica**. Bogotá, Legis Editores S.A.
19. Smith, R. (2007). **Business Process Management and the Balanced Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers**. USA: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.