

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales.

Trabajo Final de Grado para la obtención del título  
de  
Contador Público.

*Estudio Organizacional*

Lucas Mateo Tabeira Pérez

Taller: Gestión Estratégica de las Organizaciones.  
Tutor: Marcelo Gonzalo Riccone Rodríguez.

<b>Índice</b>	
Agradecimientos.....	5
Resumen ejecutivo.....	6
Capítulo I.....	7
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Objetivo Principal</b> .....	7
<b>Objetivos Específicos</b> .....	7
Capítulo II.....	8
<b>Marco Conceptual</b> .....	8
<b>Planeación estratégica</b> .....	8
<b>Misión</b> .....	9
<b>Visión</b> .....	9
<b>Valores:</b> .....	9
<b>Análisis FODA</b> .....	10
<b>Fortalezas</b> .....	10
<b>Debilidades</b> .....	10
<b>Oportunidades</b> .....	10
<b>Amenazas</b> .....	10
<b>Análisis PESTEL</b> .....	11
<b>Políticos</b> .....	11
<b>Económicos</b> .....	11
<b>Socioculturales</b> .....	11
<b>Tecnológico</b> .....	11
<b>Ecológico</b> .....	11
<b>Legal</b> .....	11
<b>Mapa estratégico</b> .....	12
<b>Indicadores</b> .....	13
<b>Control estratégico</b> .....	13
<b>Tipos de sistemas controles</b> .....	13
<b>Centros de responsabilidad</b> .....	14
<b>Presupuesto</b> .....	14
Capítulo III.....	15
<b>Aplicación al caso de estudio</b> .....	15
<b>Presentación de la organización</b> .....	15
<b>Características</b> .....	16

<b>Historia</b> .....	16
<b>Misión</b> .....	17
<b>Visión</b> .....	17
<b>Valores</b> .....	17
<b>Organigrama</b> .....	18
<b>Análisis de roles</b> .....	18
<b>Análisis FODA</b> .....	20
<b>Análisis PESTEL</b> .....	22
<b>Mapa estratégico</b> .....	23
<b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	24
<b>Objetivos estratégicos</b> .....	25
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> .....	25
<b>Perspectiva de procesos internos</b> .....	25
<b>Perspectiva de clientes</b> .....	26
<b>Perspectiva financiera</b> .....	26
<b>Ficha de indicadores</b> .....	28
<b>Control de gestión</b> .....	32
<b>Estrategia</b> .....	36
<b>Aspectos psicológicos, culturales y del entorno</b> .....	36
<b>Proceso de toma de decisiones</b> .....	37
<b>Proceso de delegación</b> .....	38
<b>Tipo de control</b> .....	39
<b>Centros de Responsabilidad</b> .....	40
<b>Proceso presupuestario</b> .....	41
<b>Flujo de fondos proyectado al 2021</b> .....	42
<b>Estado de Resultados proyectado al 2021</b> .....	43
<b>Estado de Situación Financiera proyectado al 2021</b> .....	44
<b>Procedimiento de elaboración propia de presupuestos para el año 2021</b> .....	45
<b>Capítulo IV</b> .....	47
<b>Conclusiones y aprendizajes</b> .....	47
<b>Bibliografía</b> .....	48
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	48
<b>Revistas</b> .....	48
<b>Páginas web</b> .....	48

<b>Personas entrevistadas.....</b>	<b>48</b>
<b>Otros materiales utilizados .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## Agradecimientos

En primera instancia quiero agradecer a mi familia, tanto a mi padre, madre y hermana por la ayuda económica brindada para poder cursar esta carrera, como el apoyo que me brindaron cada día de mi vida. Además de brindarme la información necesaria para llevar a cabo un trabajo de esta magnitud para una gestión estratégica de su empresa.

También quiero agradecer a mis compañeros de facultad que me hicieron vivir una experiencia increíble y en especial a profesores que hicieron que disfrute sus materias como: Marcos Álvarez y Martina Cruz.

## Resumen ejecutivo

El objetivo principal del trabajo es abarcar los conocimientos exployados durante toda la carrera, haciendo especial énfasis en el control de gestión de la empresa a estudiar.

La memoria de grado será basada en una empresa privada que se encuentra en el rubro de la educación, siendo más específicos en educación secundaria privada, se encuentra erradicada en Maldonado contando con aproximadamente trescientos cincuenta alumnos.

Como siguiente objetivo se plantea brindar soluciones a la gestión de personas que se practica en la organización con el fin de mejorar el trato entre personal y gerencia.

Se utilizó información brindada por gerencia, entrevistas al personal, como a ambos jefes y dirección. También se observó procedimientos operativos.

# Capítulo I

## Introducción

### Objetivo Principal

Como se mencionó previamente el objetivo principal del trabajo es mejorar la gestión de personas que se maneja dentro de la institución con la información brindada por ambas partes.

### Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos destacados de la organización.
2. Realizar un diagnóstico organizacional a través de los análisis FODA y PESTEL.
3. Crear un cuadro de mando integral donde se definan los objetivos de la gestión de la empresa, utilizando indicadores y planes de acción para mantener alineadas las metas.
4. Realizar un control presupuestal y elaborar estados financieros proyectados.

## Capítulo II

### Marco Conceptual

#### Planeación estratégica

Como menciona Stoner, la planeación estratégica es el “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos”. Esta definición nos orienta a un proceso en el cual se define por parte de la organización una meta a alcanzar y al mismo tiempo, una serie de acciones para alcanzar este objetivo.

Este procedimiento abarca toda la organización, pero en un inicio se planifica en la cúpula, es decir, la gerencia es quien propone el objetivo a alcanzar y cuáles serán las acciones que guíen el rumbo hacia este. Para ello se definen un mínimo de seis etapas que se deben cumplir.

1. Definir la Misión, Visión y Valores.
2. Utilizar sistemas de análisis internos y externos, tales como el PESTEL, FODA, entre otros.
3. Estatuir objetivos estratégicos claros y alcanzables.
4. Fijar acciones a seguir.
5. Crear indicadores que midan fiablemente la proximidad a los objetivos.
6. Establecer centros de responsabilidad, es decir, personas responsables en cada área definida.



**Misión:** “La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía.” (Cardona, P. y Rey, C. 2004)

**Visión:** “Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización.” (Jhonson, F. y Acholes, K. 2001)

**Valores:** “Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien.” (García, S. y Simon L. D. 1997)

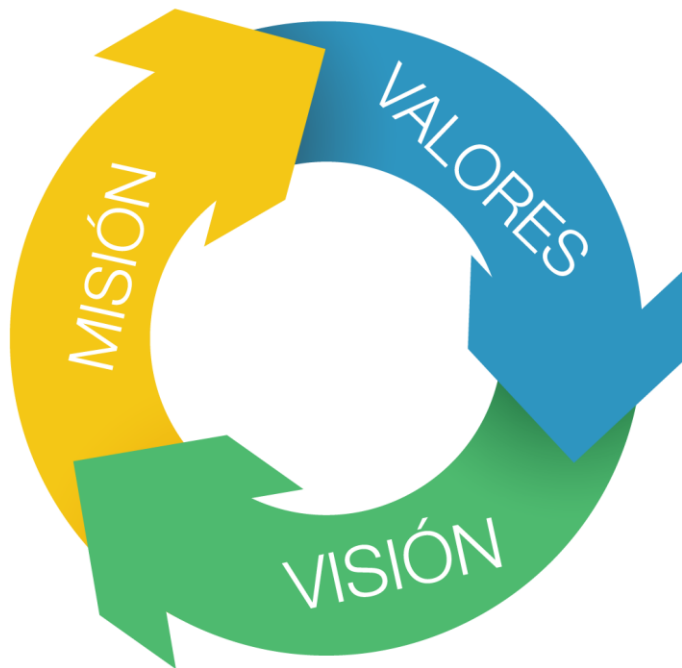


Imagen I, Fuente: <http://asociacioncalcetinesrojos.com/mision-vision-y-valores/>

## Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta para examinar la situación actual de una organización. Se distinguen componentes internos tales como las fortalezas y las debilidades del objetivo de estudio, al mismo tiempo se discriminan las oportunidades que alcanzan el entorno de la empresa como las amenazas presentes.



Imagen II, Fuente: Art Académico (OD. SARLI, ROSANA RUTH, 2015)

**Fortalezas:** “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.” (Ponce H. 2006)

**Debilidades:** “Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente.” (Ponce H. 2006)

**Oportunidades:** “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.” (Ponce H. 2006)

**Amenazas:** “Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.” (Ponce H. 2006)

## Análisis PESTEL

Esta herramienta sirve para analizar el macroentorno de una organización, se centra únicamente en factores externos que pueden incidir a la mencionada anteriormente. Estos factores por examinar son:

1. Políticos
2. Económicos
3. Socioculturales
4. Tecnológico
5. Ecológico
6. Legal

**Políticos:** Se analiza cómo influyen las fuerzas políticas del país, sea generando amenazas u oportunidades. Muchas veces limitan las acciones de las organizaciones a través de leyes o brindar beneficios.

**Económicos:** En este factor se examina variaciones económicas, por ejemplo, el tipo de cambio, la inflación o calificación de deuda país.

**Socioculturales:** Contribuyen a generación de modas, uso de objetos, intereses particulares en la región. Pueden ser: comidas, hábitos, cultura o religión.

**Tecnológico:** Hoy en día este factor es determinante para muchas empresas, ya que la tecnología avanza muy rápido y las compañías necesitan adaptarse con rapidez al cambio.

**Ecológico:** Este factor se relaciona al cuidado medioambiental. La tendencia indica que se relaciona mucho con el factor tecnológico ya que, se busca que la tecnología sea cada vez más amigable con el medio ambiente.

**Legal:** Estudia el comportamiento legal que exige a la organización a cumplir ciertos requisitos.

## **Mapa estratégico**

Porter define la estrategia como: “Consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores”. (Kaplan y Norton, 2008)

El mapa estratégico se divide en cuatro perspectivas, la cuales están interconectadas:

### **Perspectiva financiera:**

Esta perspectiva busca enfoques económicos, como puede ser la reducción de costos o aumento de ganancias. Busca mantener el principio de empresa en marcha generando un mayor retorno en sus accionistas.

Su medición es puramente cuantitativa y se deberán alinear las perspectivas anteriores para poder cumplir los objetivos propuestos en esta.

### **Perspectiva de clientes:**

Busca generar valor al cliente y poder medirlo a través de encuestas o indicadores acorde. Es importante definir lo que cliente quiere y satisfacer totalmente sus necesidades para vender un producto o servicio de calidad. (Kaplan y Norton, 2008)

Dentro de la perspectiva existen cuatro puntos importantes:

1. Seleccionar los clientes
2. Obtener clientes
3. Conservar clientes
4. Establecer relaciones

### **Perspectiva de procesos internos:**

Kaplan y Norton afirman: “Se debe definir una completa cadena de valor de los procesos internos, que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, a través de los procesos operativos- entregando productos y servicios existentes a los clientes existentes- y por último el servicio postventa; ofreciendo servicios después de la venta, que añaden al valor que perciben los clientes.” (2002)

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Para Kaplan y Norton, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se divide en tres: primeramente, la capacidad de los sistemas de información, siguiendo capacidad de sus empleados y por último la motivación del grupo dentro de la organización. (2002)

### **Indicadores:**

Los indicadores son una herramienta de evaluación de los objetivos. Brindan información contundente sobre el acercamiento al valor meta o si este se comporta de diferente manera.

Suelen ser medidos por altos cargos de la gerencia y son un factor fundamental para la toma de decisiones.

Existen varios tipos de indicadores y cada empresa puede adaptarlos o crearlos según su conveniencia.

### **Control estratégico:**

Es un proceso mediante el cual los directivos de una organización influyen en otros miembros de esta para incitarlos a poner en marcha las estrategias desarrolladas cumpliendo los objetivos. (Amat, 2002)

### **Tipos de sistemas controles:**

- Control familiar: Desarrollado en pequeñas empresas donde se centralizan las decisiones y se basa en la supervisión directa del socio.
- Control burocrático: Se utiliza en empresas donde las tareas son de fácil formalización por lo que se crean protocolos para actuar. Tienen poco énfasis en los resultados y se centralizan las decisiones.
- Control por resultados: Se lleva a cabo en organizaciones de grandes dimensiones con entornos competitivos y cambiantes, requiere una descentralización de las decisiones y utilizan mecanismos como presupuestos y precio de transferencia.
- Control ad – hoc: Se emplea en organizaciones de pequeñas dimensiones, se descentralizan las decisiones y es muy difícil prever cuantificar y evaluar el porvenir de la organización.

## **Centros de responsabilidad**

“Unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quién se ha delegado unas determinadas funciones y se ha descentralizado en forma explícita un determinado nivel de decisión.” (Amat J. 2002)

Centro de costos de inversión: Son los centros que se encargan de las inversiones, compras, políticas de compras y pagos. Se evalúan conforme a la rentabilidad obtenida.

Centro de costos de beneficios: Estos centros toman decisiones en base a las ventas y los costos por lo que condicionan un mayor o menor beneficio. Se evalúan por contribución al margen total.

Centro de costos de ingresos: Condicionan los volúmenes de venta sin inferir en los costos, se los evalúa por cantidad vendida.

Centro de costos de operativos: Emplean actividades que tienen relación directa entre los recursos consumidos y la producción realizada. Se miden por contabilidad analítica.

Centro de costos de discrecionales: Son aquellos que se ocupan de controlar los recursos consumidos sin existir una relación directa ni con la actividad ni con el resultado obtenido.

## **Presupuesto**

Los presupuestos se elaboran, con el objetivo de ayudar a dirigir el negocio. Pretende anticipar la marcha de la organización ayudando a posicionar a la empresa. Son una parte fundamental en la etapa de análisis estratégico de las organizaciones y permiten comparar desviaciones con respecto a la realidad.

## Capítulo III

### Aplicación al caso de estudio

#### Presentación de la organización

“Liceo Padre Domingo”

“Liceo Franciscano fortaleciendo los valores para educar con amor y respeto”



## **Características**

La institución se ubica en la ciudad de Maldonado, más específicamente en el centro, calle Ventura Alegre entre calle San Carlos y Rincón. Comprende dos edificaciones donde se dividen en ciclo básico y bachillerato, además del lado de bachillerato se le anexa un gimnasio.

La organización está cursando su décimo año en la vida empresarial, donde se notó un auge importante desde su comienzo en el que eran apenas 70 alumnos hasta el presente día donde existen más de 350 estudiantes.

La empresa busca diferenciarse de la competencia brindando precios más accesibles a los clientes, haciendo un importante énfasis en la parte de enseñanza en base al respeto, amor y valores familiares.

## **Historia**

La historia comienza en el año 2010 donde los socios creadores de la institución deciden proyectar en una casa ubicada estratégicamente, un sueño de la creación de un colegio secundario. En un principio el objetivo estaba muy lejos, pero como toda empresa familia el esfuerzo de cada integrante hizo posible que para el año 2011 pudiera iniciar sus actividades estudiantiles con normalidad, en un pequeño edificio que contaba con 5 aulas.

El colegio fue apoyado por algunas instituciones primarias que confiaron en el proyecto y recomendaron a sus alumnos continuar su enseñanza dentro de este centro estudiantil, eso generó que cada año fueran más los estudiantes y creó desafíos para los socios que tuvieron que seguir experimentando para brindar un servicio adecuado.

El Liceo Padre Domingo fue transformándose hasta que adquiere nuevas propiedades, amplió sus salones y llegó a un máximo de 18, un gimnasio propio, 2 salas de proyección, 2 laboratorios, 1 sala de informática, 1 biblioteca, 2 salas de profesores, 1 sala de dirección y de administración.



**Misión**

Brindar educación y conocimiento a los adolescentes de nuestra comunidad para que obtengan las mejores herramientas y así desarrollarse en su vida personal y académica de la mejor manera. (Elaboración propia con información aportada por socios)

**Visión**

Crecer junto con nuestra comunidad educativa, distinguiéndonos a la hora de la enseñanza académica en base a los valores cristianos, definiendo una huella imborrable a lo largo de la vida de nuestros alumnos. (Elaboración propia con información aportada por socios)

**Valores**

Los valores centrales de la empresa se expresan en su "slogan" el cual refiere al respeto y amor. Sin embargo, tras entrevistas se pudo recopilar que existen más valores los cuales se intentan aplicar a la hora de trabajar, dentro de estos se nombró la responsabilidad en el ámbito de cumplir con las especificaciones que el CES (Consejo de Educación Secundaria) impone. Seguridad en el ámbito del cuidado tanto de los alumnos como de los empleados que trabajan para la empresa. Puntualidad para poder cumplir con los horarios pre estipulados. (Elaboración propia con información aportada por socios)

**Organigrama  
Análisis de roles**

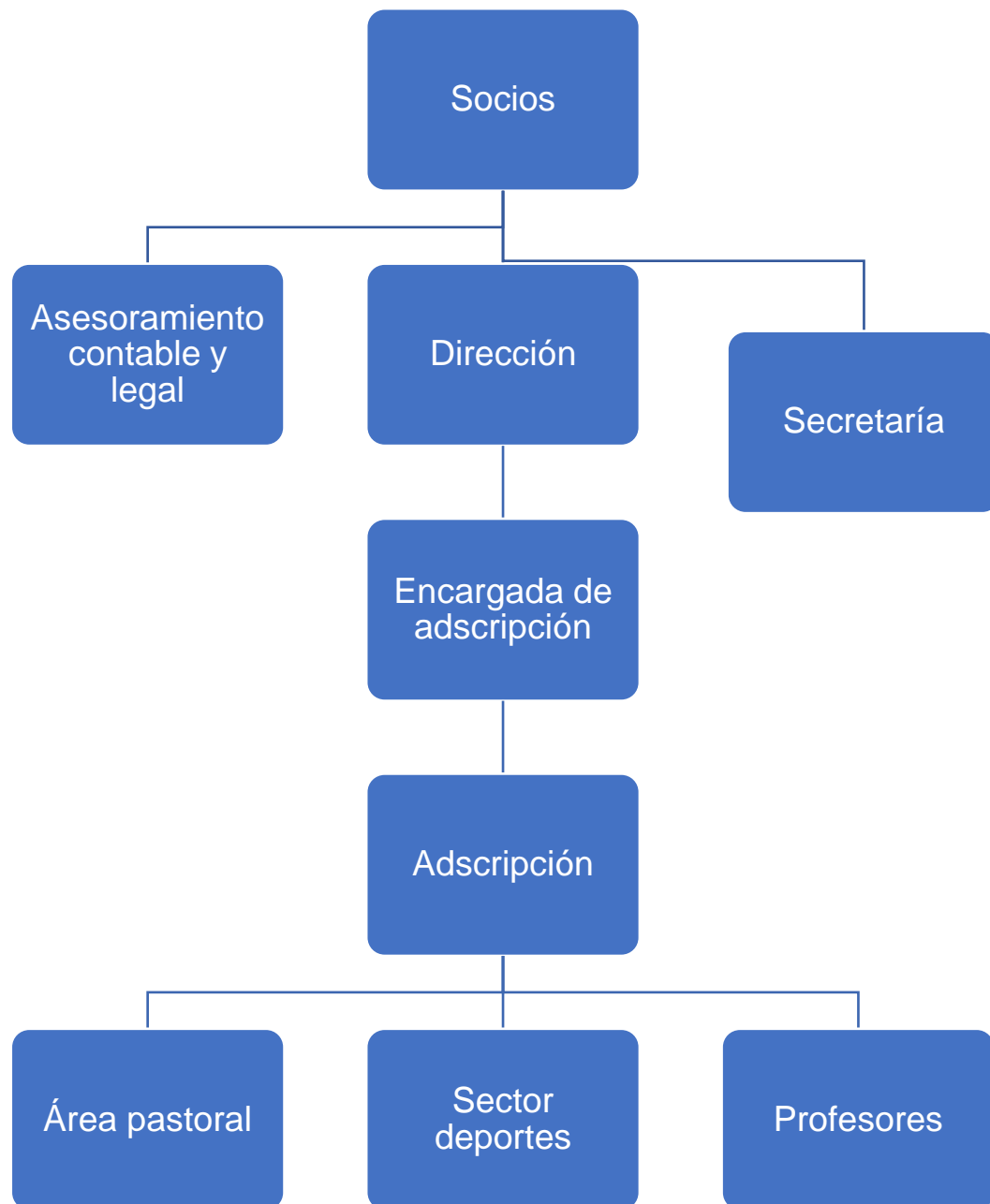


Imagen III, Fuente: Elaboración propia.

La división de tareas se asemeja a la de una empresa familiar, en la cual los dueños realizan actividades como, supervisión constante, recursos humanos, y control contable.

La dirección se encarga de la parte académica, realizando todas las tareas de planificación estratégica de la organización.

La secretaría cumple el papel de compras menores, genera y guarda documentación de transacciones y documentación administrativa cumpliendo el rol de secretaria de dirección académica.

La adscripción es un vínculo directo entre profesores, alumnos, padres o tutores, siendo responsables de controlar y mantener una buena disciplina en los alumnos.

Además, se encarga de cumplir con las tareas administrativas como documentar el rendimiento de los alumnos en el año lectivo. Este eslabón jerárquico es supervisado por la encargada de la Adscripción.

Los Profesores son los encargados de llevar a cabo los planes operativos ideados por la Alta Dirección, cumpliendo con la tarea de transmitir enseñanzas en base a los valores de la institución.

El sector de deportes coordina toda el área deportiva desde los profesores encargados de la enseñanza en la educación física, a encuentros deportivos con instituciones y ligas.

El Área Pastoral coordina visitas a la iglesia en fechas especiales para la institución y religión, además es responsable de los talleres de voluntariado y solidaridad del colegio.

En lo que respecta al sistema de comunicación de la organización este es vertical descendente y ascendente.

Por otro lado, en el aspecto vinculado a las remuneraciones, existen primas como el presentismo y antigüedad, pero no sobre resultados, sino que se toma en cuenta logros alcanzados a la hora de conceder aumentos.

## Análisis FODA

<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión en infraestructura</li><li>• Ubicación estratégica</li><li>• Atención personalizada</li><li>• Precios accesibles</li><li>• Exoneración de tributos</li></ul>	<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conflictos entre personal</li><li>• Alta capacidad ociosa</li></ul>
<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto favorable de enseñanza privada en el entorno</li><li>• Variedad amplia de instituciones primarias sin secundaria</li></ul>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pandemia “coronavirus”</li><li>• Desempleo en crecimiento</li><li>• Liceos públicos</li></ul>

### Fortalezas:

Inversión en infraestructura: El colegio posee dos grandes edificaciones a ambos lados de la calle, teniendo capacidad para abarcar a todos los alumnos que hoy en día se encuentran inscriptos sin problemas. La institución toma medidas preventivas como reservar siempre dos salones de resguardo en caso de que ocurra algún imprevisto en alguno de ellos.

Ambos edificios son de la empresa por lo que ya no debe desembolsar efectivo en alquileres como hace algunos años debía, se nos comentó que su infraestructura tiene capacidad hasta 450 alumnos en un mismo turno.

Ubicación estratégica: La ubicación es primordial para que los alumnos puedan llegar de forma segura a través de transporte público o sus propios automóviles. Si bien se encuentra cerca de una de las principales competencias, la ubicación es excelente ya que es una calle muy transitada por lo que tiene fácil visibilidad para potenciales clientes.

Atención personalizada: La institución se destaca por su atención al público, esto hace que muchos alumnos sientan el colegio como un segundo hogar, disfrutando de concurrir a las aulas, generando un buen ambiente para los adolescentes. La empresa también participa de varias competencias deportivas lo que genera un vínculo afectivo entre profesores, entrenadores y alumnos.

Precios accesibles: Un llamativo especial es el valor de la cuota mensual que es uno de los más accesibles del mercado. Se informó que debido al nicho de mercado que se busca acaparar, en ciertas ocasiones se realizan descuentos por hermanos, por desempeño estudiantil, entre otros.

Exoneración de tributos: Esta fortaleza es un punto decisivo a la hora de la rentabilidad de la organización, ya que se encuentra comprendida en el artículo 69 de la constitución de la república, donde se le brinda la exoneración de tributos a instituciones de enseñanza privada.

### Debilidades:

Conflictos entre personal: Sin dudas una de las debilidades más importantes de la empresa y que se encuentra dentro de los objetivos a obtener una solución. Si bien los conflictos entre personal no están afectando directamente la operativa de la empresa, si está sobrecargando actividades en ciertas personas que no deberían estar invirtiendo su tiempo en estas, esto conlleva a frustración y en circunstancias irrespetuosos, generando un clima laboral tenso.

Alta capacidad ociosa: Esta debilidad surge debido a la gran infraestructura que tiene la institución y a que solo se realiza el turno matutino, finalizando las actividades curriculares a las 14:30 horas. Si bien se realizan actividades deportivas en el turno vespertino, muchos de los salones quedan en desuso total y esto podría ser aprovechado por la institución para obtener beneficios económicos.

### Oportunidades:

Concepto favorable de enseñanza privada en el entorno: Se pudo identificar esta oportunidad en una entrevista con la dueña de la institución ya que resaltó que: muchos padres deciden invertir en una enseñanza privada debido a los grupos reducidos, el cuidado de sus adolescentes dentro de horarios previstos y la atención personalizada.

Variedad amplia de instituciones primarias sin secundaria: Se realizó una búsqueda de las instituciones primarias que no proporcionan educación secundaria y se obtuvo: Colegio Santander, Olivos, Fernandino, IBS, EMI educa, Evangélico, DeamDays. Además, según datos proporcionados por la empresa, la institución posee un 30% de alumnos provenientes de escuelas públicas.

### Amenazas:

Pandemia "coronavirus": La pandemia afecta a muchísimas empresas a nivel global, esto significó un cambio en el presupuesto, una incertidumbre de cómo continuarán las clases y puso en riesgo los ingresos de la institución. Al momento se están dictando clases via online, a través de la aplicación Zoom, pero se tomaron medidas sobre las cuotas y sobre los salarios a pagar.

Desempleo en crecimiento: Este factor está relacionado directamente con la pandemia, aunque previo a la misma ya se había notado un incremento y una mala visión del año lectivo ya que la temporada, factor principal para los ingresos de las familias, fue poco favorable con respecto a años anterior con el justificativo de la crisis que atraviesa Argentina.

Liceos públicos: Debido a todo el contexto que atraviesa el país, los liceos públicos han sido una propuesta tentadora para muchos clientes de la organización, si bien no ofrecen los distintivos que ofrece la compañía, el factor principal lo abarcan por lo que esto genera una preocupación latente para los socios.

## **Análisis PESTEL**

En el siguiente análisis se busca un enfoque macro de la empresa para definir su contexto, se estudiarán aspectos: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Políticos: El factor influye en la organización de los planes académicos que deben seguir los profesores en sus cursos, estos se encuentran regulados por el CES (Consejo de Educación Secundaria) el cual realiza inspecciones programadas y sorpresas para constatar que se cumpla con dichos programas.

Económicos: Como se resaltó en puntos anteriores, el departamento de Maldonado tiene como principal fuente de ingreso el turismo, sobresaliendo el turismo argentino que se encuentra en decadencia debido a la crisis que atraviesa la región. Este factor afecta directamente los presupuestos de las familias y pone en riesgo la elección de la empresa ante alguna gratuita.

Socioculturales: Culturalmente en el país existe un gran porcentaje de creyentes católicos, esto es un atractivo ya que la institución sigue los caminos de los valores cristianos. Sin embargo, no es un requisito excluyente tener una creencia religiosa para ingresar a la institución.

Tecnológicos: Con la nueva amenaza de la pandemia del “coronavirus”, llevó a que muchas empresas, sobresaliendo las educativas, tomarán acciones repentinas para poder mantener a sus alumnos conectado con sus profesores, sea creando o perfeccionando nuevas páginas web, o innovando en como dictar las clases.

Ecológicos: Este factor no influye directamente a la empresa ya que la misma no tiene actividades donde se realicen grandes cantidades de desechos o contaminación. Sin embargo, la intendencia departamental suele abrir concursos para nuevas ideas de mejora ecológica en distintos rubros donde la institución participa con frecuencia.

Legales: El punto se encuentra enlazado con el factor político, debido a que el regimiento de los planes estudiantiles que provee el CES se considera de gran importancia cumplirse. Otro componente importante es la exoneración de tributos que se adquiere por encontrarse en el artículo 69 de la Constitución que menciona: “Las instituciones de enseñanza privada y las culturales de la misma naturaleza estarán exoneradas de impuestos nacionales y municipales, como subvención por sus servicios.”

## Mapa estratégico

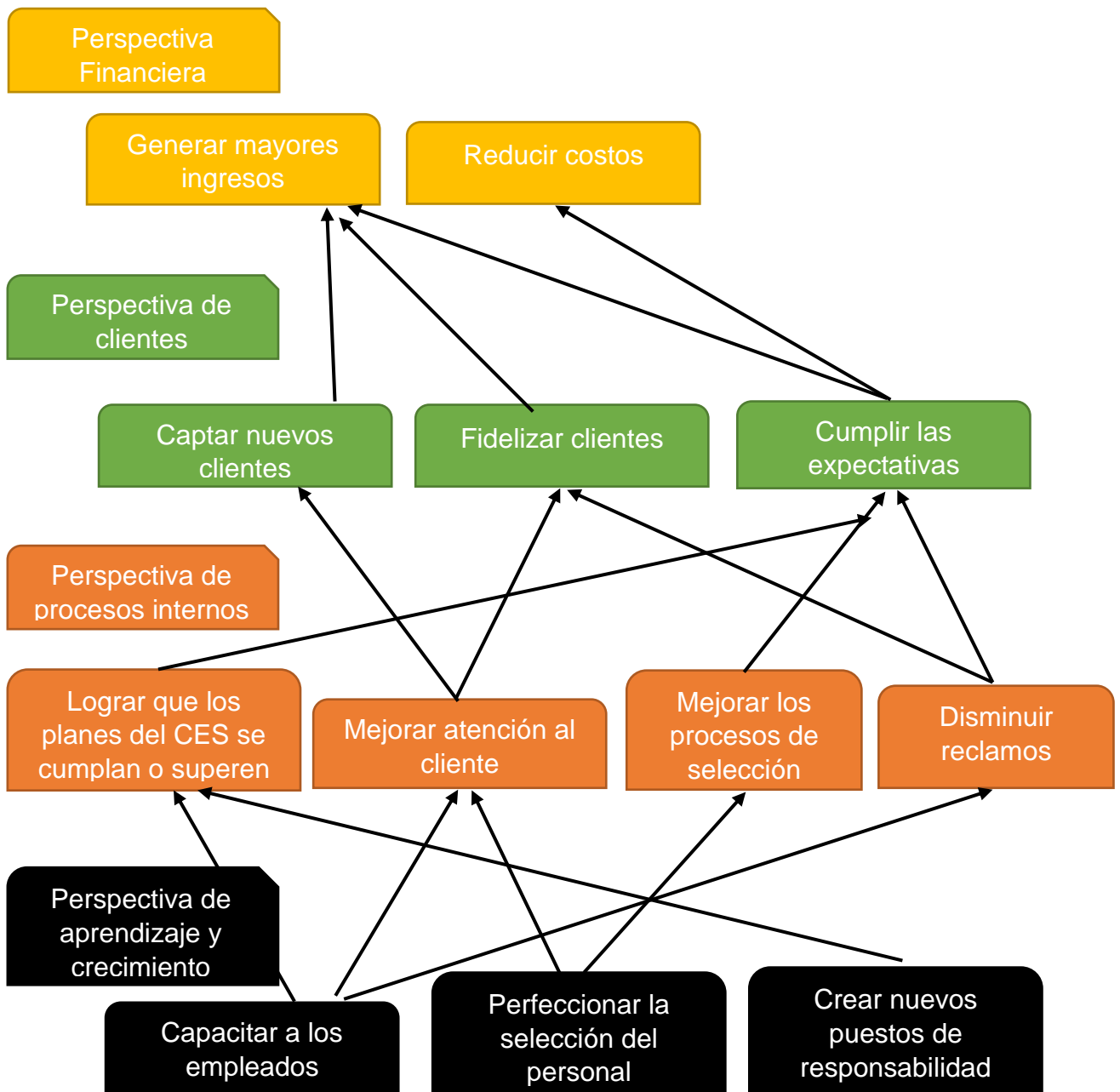


Imagen IV, Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Valor Base	Valor Meta	Valor Actual	Plan de Acción
Financiera	Generar mayores ingresos	% margen bruto sobre ventas	35%	50%	35%	Aumentar el valor de la cuota
		% aumento inscripciones menos egresados	26%	30%	26%	Crear planes estratégicos de marketing
	Reducir costos	% costos sobre ventas	65%	50%	65%	Reducir cantidad de actividades extracurriculares
		% Costos totales por alumno	12%	10%	12%	Disminuir los costos fijos o variables
Clientes	Captar nuevos clientes	% Cantidad de nuevas matrículas	-3%	5%	-3%	Aumentar gastos en publicidad
	Fidelizar clientes	% de continuidad de alumnos	90%	95%	90%	Generar un espacio confortable para que el alumno disfrute su horas de estudio
	Cumplir expectativas	Encuestas de satisfacción 1 al 10	8	9	8	Realizar encuestas de satisfacción luego de ingresado el alumno
Procesos Internos	Lograr que los planes del CES se cumplan o superen	% de avance del programa entregado por el CES	100%	100%	100%	Supervizar el avance de los profesores en las aulas con ayuda de adscriptos
	Mejor atención al cliente	Tiempo de espera en atención al público	1 minuto	20 segundo	1 minuto	Crear puestos destinados únicamente a la atención del público y efectuar recorridos ilustrativos
	Mejorar los procesos de selección	Evaluación de desempeño sobre objetivos alcanzados	95%	100%	95%	Especificar claramente objetivos a cumplir dentro de cada puesto
	Disminuir reclamos	% de reclamos recibidos	20%	10%	20%	Correcta selección de personal para cumplir expectativas de clientes
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los empleados	Cumplimiento de horas de capacitación	90%	100%	90%	Exigir capacitación anual a cada profesor
	Perfeccionar la selección del personal	% de requisitos esenciales detallados en las ofertas laborales	100%	100%	100%	Profundizar en requisitos para entrevistar
	Crear nuevos puestos de responsabilidad	Cantidad de puestos de responsabilidad creados	3	3	3	Identificar necesidades de supervisión y personal acorde para los puestos

Imagen V, Fuente: Elaboración propia.



## **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son definidos por la alta gerencia, en el caso del colegio es por decisión de ambos socios. Los objetivos deberán cumplir las características de ser medibles a través del tiempo, claros y alcanzables. Los socios también desempeñan el trabajo del monitoreo constante, con la ayuda de encargados de sector que reportan directamente a los superiores, estos reportes se hacen semanalmente a través de reuniones.

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

**Perfeccionar la selección del personal:** Realizar entrevistas con requisitos claros para los puestos necesarios, mejorando la selección del personal, encontrando al mejor candidato para el puesto que se necesita en la empresa. Este punto es de importante consideración ya que es el causante de un buen desempeño de los nuevos dependientes.

**Capacitar a los empleados:** Capacitar constantemente a los empleados con los nuevos sistemas de información. En este momento se están realizando capacitaciones de profesores, adscriptos y dirección en programas como Zoom debido al cambio repentino causado por la pandemia.

**Crear nuevos puestos de responsabilidad:** Efectuar evaluaciones de desempeño al personal calificado para poder ascender jerárquicamente, dando la posibilidad de ser un nuevo responsable de ciertos sectores.

## **Perspectiva de procesos internos**

**Lograr que los planes del CES se cumplan o superen:** A través de la creación de nuevos puestos de responsabilidades y la capacitación se podrá ejercer una supervisión al personal operativo, siendo más específico a los profesores para que culminen en tiempo y forma los planes enviados por el CES.

**Mejorar la atención al cliente:** Realizando un estudio de mercado e indagando las necesidades de los clientes se podrán en práctica mejoras en la atención a estos. Abarcando desde la seguridad solicitada por los padres para que los alumnos cumplan un horario, hasta la calidad de educación brindada por la institución para que obtengan las herramientas necesarias para sus objetivos a futuro.

**Mejorar los procesos de selección:** Para alcanzar el objetivo se realizarán seguimientos a través de una evaluación de desempeño, la cual medirá con certeza el cumplimiento de los objetivos designados o el progreso de estos y su situación de bienestar en el cargo.

**Disminuir reclamos:** Actualmente la empresa trabaja en este objetivo mediante la atención personalizada de los clientes que no están satisfechos. Se registra el problema central del reclamo en la base de datos, la cual se revisa semanalmente para que estos no se repitan.

### **Perspectiva de clientes**

**Captar nuevos clientes:** La institución tiene asociaciones clave las cuales proporcionan nuevos alumnos todos los años, realizando un “win-win” debido a que los colegios primarios ofrecen la continuidad de estudios secundarios. Por otra parte, se realizan gastos anuales en publicidad mediante radios, televisión y cartelaría.

**Fidelizar clientes:** La empresa no tiene un protocolo o acción descrita para este objetivo, sin embargo, se trata de transmitir los valores de trabajo para que sean compartidos por los clientes, de esta forma se intenta hacer parte al cliente de la organización.

**Cumplir expectativas:** El objetivo contempla distintas variantes dependiendo del cliente, debido a esto, se toman ciertas referencias generales sobre cuáles son las expectativas en común que tienen los padres que envían a sus hijos a un colegio privado. Dentro de estas se consideraron el nivel de educación, la seguridad que ofrece la institución, el acondicionamiento de las aulas y la transmisión de valores. Aquellas que tienen un nivel más subjetivo se suelen consultar cuando se realiza el pago de la matrícula.

### **Perspectiva financiera**

**Generar mayores ingresos:** El objetivo principal es mantener el auge económico que tiene la institución, si bien este se viene dando por la temprana edad que vive el negocio, la meta es que se mantenga en el tiempo aumentando la infraestructura para mayor capacidad de alumnos y así generar mayores ingresos.

**Reducir costos:** Mediante información brindada por los socios se informó que la empresa es dueña hace pocos años de toda su infraestructura, esto significa que ya no debe afrontar gastos por alquiler. Por otra parte, los costos siguen aumentando ya que se contrató una empresa constructora para un nuevo piso que tendrá cinco nuevas aulas.

## Ficha de indicadores

### Indicador 1

Código	Indicador	Fecha de Actualización
PF.01	% aumento inscripciones menos egresados	1/7/2020
Objetivo estratégico	Generar mayores ingresos	
Descripción	Aumentar la cantidad de alumnos inscriptos luego de descontar los egresados	
Cálculo	$\frac{(\text{Ingresos del año} - \text{egresos del año})}{(\text{Ingresos del año anterior} - \text{egresos del año anterior})}$	x100
Fuente de información	Contabilidad: Facturas de pago de matrícula Administración: Formularios: 69A y 69 B	
Frecuencia del cálculo	Mensual	
Unidad de medida	% porcentaje	
Resposable del indicador	Socios	
Comentarios	Este indicador brindará la información sobre cantidad de matrículas y egresados del colegio	

Imagen VI, Fuente: Elaboración propia.

Indicador 2

Código	Indicador	Fecha de Actualización
PC.02	% de continuidad de alumnos	1/7/2020
Objetivo estratégico	Fidelizar clientes	
Descripción	Indica el porcentaje de alumnos que continúan en la institución	
Cálculo	(Alumnos del año que continúan - Alumnos del año que piden pase)	x100
	(Alumnos del año anterior que continuaron - Alumnos del año anterior que piden pase)	
Fuente de información	Contabilidad: Facturas de pago de matrícula	
	Administración: Formularios: 69	
Frecuencia del cálculo	Mensual	
Unidad de medida	% porcentaje	
Responsable del indicador	Dirección	
Comentarios	De este indicador brindará información sobre la continuidad de alumnos y los que cambian de institución (no se consideran alumnos egresados)	

Imagen VII, Fuente: Elaboración propia.

Indicador 3

Código	Indicador	Fecha de Actualización
PPI.02	% de avance del programa entregado por el CES	1/7/2020
Objetivo estratégico	Lograr que los planes del CES se cumplan o superen	
Descripción	Indica el progreso de temas abarcados en clase enviados por el CES.	
Cálculo	Temas abarcados en clase	x100
	Temas totales de planes del CES	
Fuente de información	Profesores: Libreta de curso	
	Clientes: Feedback de alumnos egresados a Universidades	
	Dirección: control de aulas	
Frecuencia del cálculo	Mensual	
Unidad de medida	% porcentaje	
Responsable del indicador	Dirección	
Comentarios	Este indicador brindará información sobre el avance de los planes estudiantiles enviados por el CES	

Imagen VIII, Fuente: Elaboración propia.

Indicador 4

<b>Código</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
<b>PAyC.01</b>	Cumplimiento de horas de capacitación	1/7/2020
<b>Objetivo estratégico</b>	Capacitar a los empleados	
<b>Descripción</b>	El indicador medirá la cantidad de horas de capacitación del personal	
<b>Cálculo</b>	Suma de cantidad de horas de capacitación por funcionario	
<b>Fuente de información</b>	Dirección: certificación de cursos	
<b>Frecuencia del cálculo</b>	Trimestral	
<b>Unidad de medida</b>	Horas	
<b>Responsable del indicador</b>	Dirección	
<b>Comentarios</b>	El indicador informará la cantidad de horas de capacitación que recibe cada funcionario.	

Imagen IX, Fuente: Elaboración propia.

## Control de gestión

Para evaluar la gestión de la empresa se debe conocer los procesos internos de la organización. La operativa de esta se diferencia en dos etapas:

1. El primero es el de inscripción de nuevos alumnos, en el cual previamente se realizan visitas guiadas para conocer las instalaciones de la empresa. De esta tarea se encarga por lo general algún asistente o adscripto.

Tras la recorrida, el futuro alumno que es acompañado por un tutor es guiado al sector de administración, aquí se le consulta que le pareció el lugar, si se sintió cómodo, entre otras preguntas.

Se le informa por parte de los socios al tutor la modalidad de pagos, sea en cuotas o contado, con los respectivos beneficios.

Para reservar el lugar, el tutor debe pagar lo correspondiente a la matrícula de su respectivo año.

En caso de que el tutor quiera recibir los servicios por parte de la institución, se genera el comprobante y se le asigna un grupo al futuro alumno.

En caso contrario, se le entrega un afiche donde se describe el teléfono y la dirección e-mail. Además, se le consulta porque optó por esta alternativa, pudiendo realizarse una posible beca estudiantil si el alumno aprueba ciertas pruebas.

2. El segundo proceso operativo es el normal del curso del año, quizá este año se vio diferenciado altamente de los anteriores debido a la pandemia, pero la operativa se basa en recibir a los alumnos en tiempo y forma a partir de las 7:15 horas de la mañana, esto incluye tener las instalaciones en perfectas condiciones.

Los adscriptos son los encargados de recorrer todas las aulas para verificar que se encuentren acorde a la situación, en caso de encontrar un imprevisto que no deje apta el aula, se informa a dirección y se escoge un nuevo salón para ese grupo.

Luego de eso y a medida que los alumnos llegan al patio del colegio, la directora acciona el timbre por lo cual cada alumno sabe a qué aula dirigirse (en caso de modificaciones, se avisará por alto parlante a todos los alumnos).



Los profesores deben estar cinco minutos antes dentro del aula para constatar que disponen lo necesario para dictar sus clases.

Posteriormente que todos los alumnos se encuentran dentro de las aulas, la operativa se aliviana y el sector cantina se prepara para el recreo.

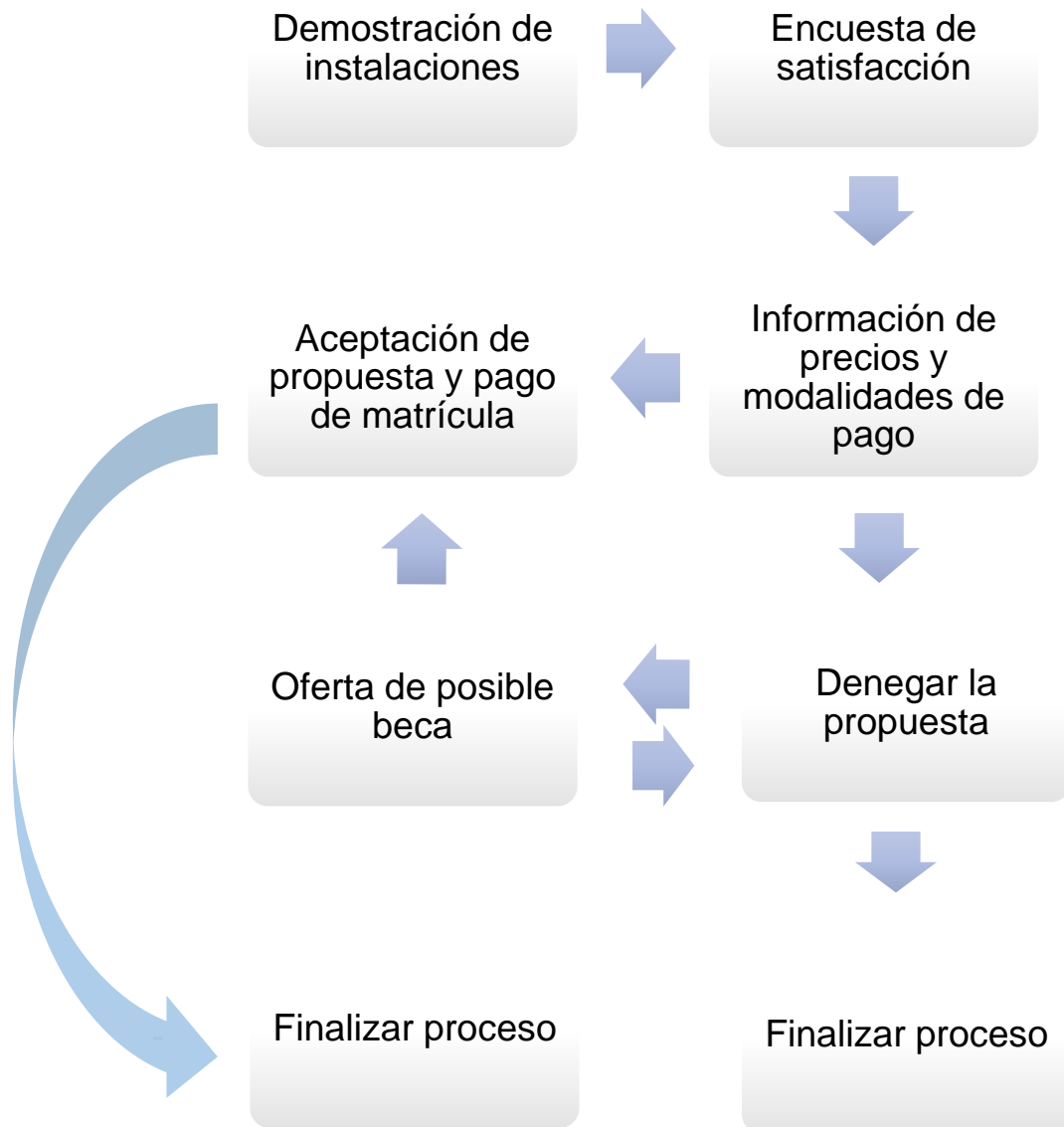
Cuando se cumple la hora indicada del recreo, la directora acciona el timbre para denotar el inicio de este, los adscriptos bajan con sus alumnos y los profesores tienen la posibilidad de retirarse o permanecer en la sala de profesores.

Finalizado el recreo y que todos los alumnos vuelven a estar dentro de los salones, se activa el procedimiento de limpieza de baños y patios.

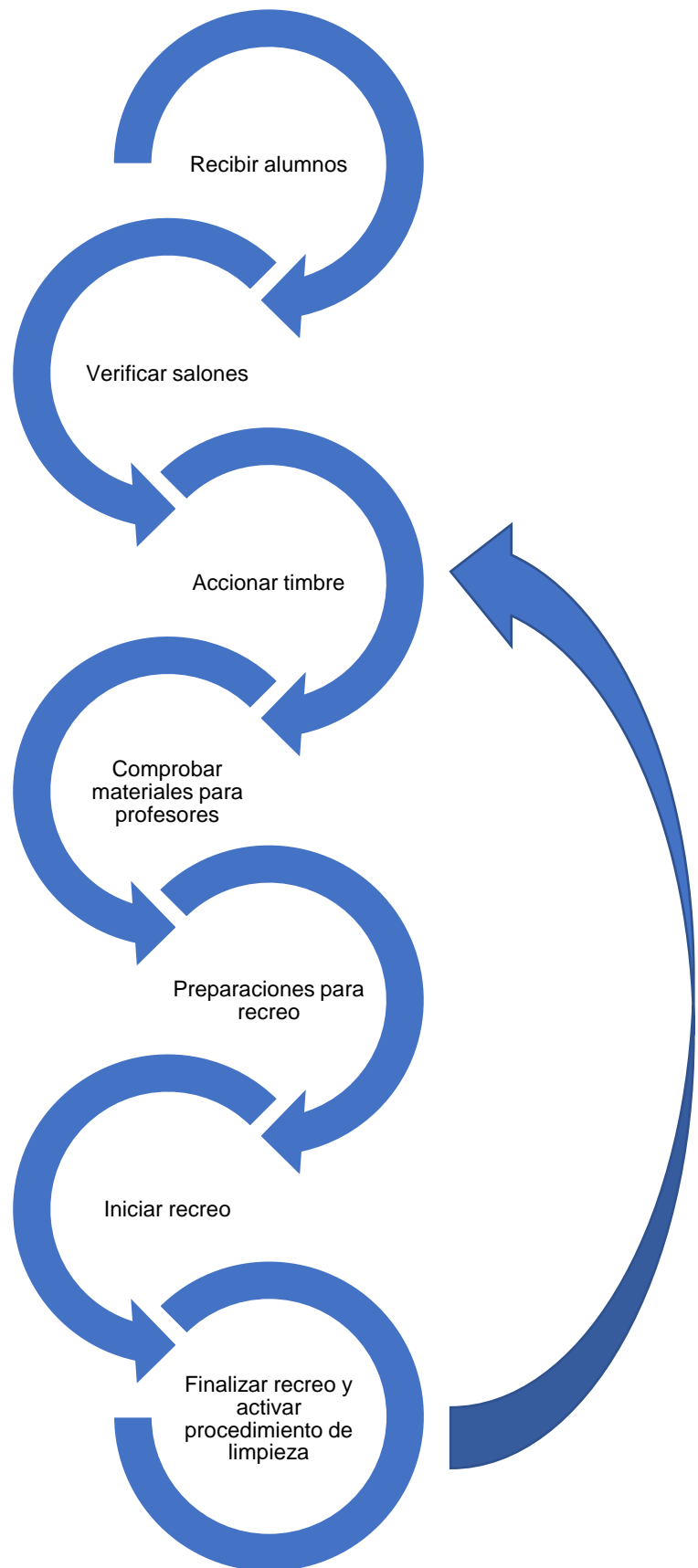
Este proceso se repite desde la verificación de los profesores hasta el de limpieza.

Al llegar a la hora 14:40 donde se finalizan todas las actividades curriculares, los adscriptos y directora deberán esperar que todos los alumnos se retiren o cuidar de ellos hasta que llegue un tutor responsable.

Etapa 1



## Etapa 2



## **Estrategia**

La estrategia de la empresa debido a la situación del entorno con respecto al COVID 19 es dirigida de bajo costo, identificando el nicho de mercado a donde apunta y proveer el mejor precio con respecto a su competencia. Es importante aumentar la continuidad de alumnos lo mayor posible y especular sobre la creación de dos grupos o tres (como se viene realizando) de primer año para el 2021.

Se recomienda a la empresa que al emplear esta estrategia mantenga especial énfasis en distinción de su producto en base a mantener los bajos costos, sin embargo, esto puede causar una entrada fácil de nuevo competidores al mercado.

## **Aspectos psicológicos, culturales y del entorno**

Últimamente se ha generado descontentos por parte del personal debido a discusiones entre sí, lo que ha ocasionado que ciertas personas hayan optado por renunciar a su puesto. Sin embargo, los descontentos no son la principal causa de esto, el entorno juega un papel decisivo en estas decisiones, muchos profesores, adscriptos y directores son cautivados por las instituciones públicas, donde según se nos informa por parte de la dirección, obtienen mayores derechos que en los privados.

El Liceo Padre Domingo no genera tiempos de desarrollo social para el personal, sin embargo, estos pueden darse en ciertas actividades que la institución organiza para sus alumnos y contrata profesores para el cuidado de ellos, hablamos de viajes, salidas grupales, matinés, entre otros.

## Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es un factor determinante en las empresas que buscan llegar al éxito. En el Liceo Padre Domingo las decisiones, se toman en ciertos sectores y depende de la importancia de estas si necesitan ser transferidas a los socios o no.

Los sectores que toman decisiones son:

1. Los adscriptos: Estos toman decisiones menores pero referido a la operativa de la empresa, deciden si observar alumnos o suspenderlos, también deciden si es necesario llamar a los responsables de los alumnos por cualquier motivo. Son los responsables de cargar las notas en los boletines de evaluaciones y de recibir a los padres cuando se entregan, depende de ellos coordinar o no reuniones entre profesores y padres.
2. Jefa de adscripción: Es la encargada de coordinar las reuniones de profesores, toma decisiones en caso de que se decida cambiar el adscripto responsable de un grupo, es responsable por el funcionamiento correcto de los demás adscriptos, pero sus decisiones no abarcan aspectos económicos.
3. Dirección: La directora se encarga de recibir la información correspondiente del CES, toma decisiones con respecto al relevamiento de algún profesor que no haya concurrido, se encarga de obtener contactos con posibles nuevos profesores, informa respecto de decisiones de otros colegios, toma decisiones de expulsar alumnos en casos graves y decide horarios de conveniencia para la creación de los horarios de curso. Encargada de crear los proyectos de centro.
4. Administración: Aquí se toman las decisiones más relevantes, sean cuantitativas o cualitativas. Los socios son los responsables de este sector, todas las decisiones que se toman en los otros puestos deben ser informadas a ellos. Principalmente se toman decisiones económicas con respecto a el ofrecimiento de becas o más plazos de pago, manejan el dinero y son los encargados de gestionar los pagos luego de ser contabilizados.

## **Proceso de delegación**

El proceso de delegación de la empresa se asimila al de una empresa familiar, la delegación se brinda cuando la persona es de confianza y ya existe un vínculo con los socios de experiencia laboral. La mayoría de los funcionarios efectivos han permanecido en la empresa por dos años mínimo, y tras una entrevista con la socia se comentó que, se le dificulta poder brindar responsabilidad al nuevo personal. Comenta que el proceso de delegar tareas le genera desconfianza por lo que revisa constantemente los procesos y eso le genera una pérdida de tiempo y estrés.

Como aspecto a mejorar, pensamos que para poder delegar inicialmente en tareas que aún realiza o supervisa sin la necesidad de hacerlo, debería crear equipo donde estén a cargo personal de confianza, que ya tiene experiencia en ese tipo de tareas, eso generará confianza en los socios y demostrarán al nuevo personal como realizar este tipo de tareas.

Otro punto que considerar, que generará serenidad en los socios al momento de delegar, es estructurar de forma escrita y clara la tarea a realizar, en casos que sea necesario describir el proceso y como se mencionó anteriormente, disponer un funcionario de confianza como responsable por si surge algún imprevisto.

## **Tipo de control**

### **Control Familiar:**

Como toda empresa familiar se ejerce un tipo de control a medida, donde los socios realizan la mayor cantidad de tareas y las decisiones se centralizan en ellos. Así se define el inicio de esta institución, a medida pasaron los años los socios se dieron cuenta que si querían crecer como empresa debían empezar a delegar tareas, esto llevó un proceso difícil el cual nunca se estructuró y siempre se basó en la confianza que generaban los funcionarios en los socios.

La organización ya es considerada como una empresa mediana por la cantidad de funcionarios que trabajan para ella y por los ingresos que registra, los socios están intentando transformar el sistema de control en un sistema de control por resultados donde, como antes se comentó, se delegan actividades y decisiones. Se trabaja en base a presupuestos creados de forma intuitiva por los socios, pero se toman en referencia dado a la poca complejidad de ingresos y egresos que tiene una institución como esta.

Se recomienda la generación de metas concatenadas para acercarse más al proceso, por ejemplo: controlar a los alumnos en el recreo, por parte de los adscriptos, para mantener el patio y baños limpios. Esto llevará a una mejora de eficiencia de tiempo y productos de higiene para el sector limpieza.

Otro punto ya mencionado anteriormente que ayudará a alcanzar este sistema de control es la formalización de tareas y objetivos describiendo procedimientos y responsable a cargo. Luego de esto se debe evaluar el resultado y el cumplimiento o no del objetivo, denotando si el responsable cumplió y es apto para delegar tareas y posibles decisiones.

## **Centros de Responsabilidad**

- Centro de inversión: Dentro de la institución la administración que está compuesta por los socios toma decisiones respecto a las políticas de pago, de cobro, brindar descuentos, realizar inversiones a corto o largo plazo. Las decisiones se evalúan respecto a los resultados conseguidos.
- Centro de costos operativos: Los responsables de este centro son los adscriptos, de ellos depende generar la mayor eficiencia a el grupo docente que maneja las aulas, como la compañía brinda un servicio vemos como recurso la necesidad de aprender de los alumnos y como producto final las calificaciones que obtienen estos.
- Centro de costos discrecionales: El puesto responsable de este centro recae en la secretaría, la cual se encarga de los gastos como: compra de artículos de higiene, papelería, tinta para fotocopadoras, entre otros. Se guardan todos los comprobantes de estos gastos.



## **Proceso presupuestario**

La empresa elabora el presupuesto finalizando agosto, cuando ya se asienta el próximo aumento salarial por lo que se fija la matrícula del año siguiente. Se inicia por parte de la administración (socios), en el presupuesto para el siguiente año no se abordará inversiones por la estrategia planteada anteriormente, tendrá un fin de mantenimiento con reducción de costos.

Una vez iniciado la elaboración, los socios deben recorrer los centros de responsabilidad para consultar si se necesitan nuevas adquisiciones, pueden ser desde pequeñas inversiones como bancos o sillas, hasta equipos informáticos de valor, proyectores o mantenimiento de algún aula. Con normalidad las sugerencias se aceptan luego de verificación previa de la necesidad de la tarea o del objeto, en caso de sugerencias recibidas, se debe realizar una reunión con los encargados de centros de responsabilidad para evaluar la necesidad del cambio, un ejemplo que se nos brindó fue la sugerencia propuesta por dirección de pizarrones inteligentes.

El presupuesto es único para toda la institución y la creación depende únicamente de los dueños, sin embargo, para la aprobación de este se suele hacer reuniones en las cuales se detallan los gastos y pequeñas inversiones que va a realizar la empresa para considerar los puntos de vista de los funcionarios de confianza. Estas reuniones se estiman en la última semana de noviembre.

En caso de que no haya puntos de vista en desacuerdo se aprueba el presupuesto, pero en caso contrario, se revisarán los puntos abordados en la reunión que generaron discrepancias. De este trabajo se encargan exclusivamente los dos socios y pueden cambiar el punto que genera disconformidad o simplemente aprobar el presupuesto, ambas cuestiones serán informadas en una próxima reunión en la primera semana de diciembre.

## Flujo de fondos proyectado al 2021

<b>Saldo Inicial</b>	\$	4.500.000
Cobranzas Contado (anualidades)	\$	6.534.000
Cobranza de Cuotas a crédito	\$	22.760.200
Otros ingresos	\$	216.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$	<b>34.010.200</b>
Remuneracion	\$	18.023.500
Marketing	\$	10.000
UTE	\$	240.000
OSE	\$	108.000
ANTEL	\$	192.000
Mantenimiento	\$	300.000
Impuestos	\$	-
Honorarios profesionales	\$	386.000
Gastos por software	\$	25.000
Otros gastos	\$	200.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$	<b>19.484.500</b>
<b>Saldo final de caja</b>	\$	<b>14.525.700</b>

## Estado de Resultados proyectado al 2021

Ventas	\$	34.010.200
Costo de Ventas	-\$	21.628.200
<b>Utilidad Bruta</b>	\$	<b>12.382.000</b>
<b>GAV:</b>	-\$	<b>1.461.000</b>
Marketing	-\$	10.000
UTE	-\$	240.000
OSE	-\$	108.000
ANTEL	-\$	192.000
Mantenimiento	-\$	300.000
Honorarios profesionales	-\$	386.000
Gastos por software	-\$	25.000
Otros gastos	-\$	200.000
Deudores incobrables	-\$	4.514.400
<b>EBITDA</b>	\$	<b>6.406.600</b>
Resultados financieros	-\$	12.500
Amortizaciones	\$	70.000
IRAE	\$	-
<b>Resultado Neto</b>	\$	<b>6.464.100</b>

## Estado de Situación Financiera proyectado al 2021

### Activo

#### Activos corrientes

Disponibilidades	\$	10.705.000
Cuentas por cobrar comerciales	\$	-
Otras cuentas por cobrar	\$	216.000

#### Activos no corrientes

Propiedad, planta y equipo	\$	200.000.000
Activos intangibles	\$	50.000

---

<b>Total activo</b>	\$	<b>210.971.000</b>
---------------------	----	--------------------

### Pasivo y Patrimonio

#### Pasivo corriente

Acreedores Comerciales	\$	1.595.000
Deudas Financieras	\$	123.000
Cuentas diversas a pagar	\$	32.167

#### Pasivo no corriente

Deudas Financieras LP	\$	4.226.000
Cuentas diversas a pagar LP	\$	8.452.000

---

<b>Total de Pasivo</b>	\$	<b>14.428.167</b>
------------------------	----	-------------------

#### Patrimonio

Capital	\$	180.603.833
Resultados acumulados	\$	16.000.000

---

<b>Total de Patrimonio</b>	\$	<b>196.542.833</b>
----------------------------	----	--------------------

## Procedimiento de elaboración propia de presupuestos para el año 2021

- Primeramente, se solicitó una nueva entrevista la cual tuvo un tiempo prolongado en donde se nos informó datos relevantes como valores de cuotas, porcentajes de clientes que pagan anualidades, porcentaje que pagan en cuotas, morosos y casos que se logran cobrar a considerados incobrables.
- También fue brindada la información correspondiente al gasto de remuneración por parte de la empresa en números aproximados a la realidad.
- Se indagó sobre gastos operativos de OSE, UTE y ANTEL.
- Se realizó un estimativo del valor de propiedad planta y equipo.
- Se utilizó información correspondiente al año 2020 para tomar como base.

Para la creación del presupuesto de flujos de fondos se tomó en consideración la estrategia que se planteó anteriormente, generando un mantenimiento de clientes sin aumentar ni disminuir notoriamente los ingresos.

Se utilizó los porcentajes brindados por la empresa para realizar los cálculos en base al valor de las cuotas. Se creó la cuenta cobranzas contado para definir el ingreso de dinero por anualidades. Para llegar a ese resultado se tomó en consideración la totalidad de alumnos estimados para el 2021 que fue 330, siguiendo con el razonamiento se utilizó el porcentaje brindado por la empresa de familias que pagan anualidades que se aproxima a un 18%, en este caso se llegó a un resultado de 60 familias que pagan anualidades, se multiplicó por el valor de las cuotas mensuales menos una (ya que esta cuota es el descuento por pagar por adelantado) y luego, por el porcentaje de aumento estimado para el próximo año que es de un 10%.

Para el cálculo de cobranzas de cuotas a crédito, se utilizó el porcentaje restante en este caso correspondería a un 82%, sin embargo, aquí se nos informó que existe un porcentaje estimado del 12% de incobrables, por lo que solo consideramos un 70% para el cálculo. Este 70% corresponde a 231 familias, multiplicadas por la cuota (tras ponderar los alumnos para saber su cuota correspondiente), luego se multiplicó este número entre 12 meses y se le agregó el 10% considerado.

Otros ingresos corresponden a el 12% que la empresa considera como incobrables. Se consideran unas 40 familias, de ellas se considera que existe un 5% que se logra cobrar judicialmente o extrajudicial, pero con intimación de parte

del abogado de la empresa, nos referimos a 2 familias. Las restantes 38 familias componen el verdadero saldo de incobrables reflejado en el estado de resultados.

Para la elaboración del Estado de Resultados proyectado se consideró como costo de ventas las remuneraciones y beneficios salariales del personal.

Los resultados financieros corresponden a intereses perdidos por préstamos que pretende obtener la institución.

Las amortizaciones corresponden a los bienes de uso de la empresa como: bancos, equipos informáticos, muebles, pizarrones y también activos intangibles.

En la construcción del Estado de Situación Financiera los activos corrientes corresponden al saldo final del total de ingresos. Los activos no corrientes se dividen en dos: Propiedad, Planta y Equipo que corresponde a la infraestructura en su totalidad, la cual nunca fue tasada, pero hubo ofertas de compras por lo que se tomó el valor de la propuesta para asignarle un importe. Se considera que existe un activo intangible que está en desarrollo y crecimiento por lo que se estimó su valor en \$50000.

En el capítulo de acreedores comerciales, el valor descripto corresponde a sueldos a pagar en los primeros 10 días de enero. Cuentas diversas informa el valor remanente de lo que se le debe a proveedores de artículos de limpieza y papelería.

Deudas Financieras LP corresponde a la adquisición de un préstamo por parte de la empresa y Cuentas Diversas a pagar LP, corresponde a la adquisición de un terreno para la creación de un lugar vacacional.

### **Conclusiones y aprendizajes**

La creación de este trabajo demostró la importancia de las herramientas de gestión para medir la estrategia y rumbo de la empresa desde una vista mucho más técnica.

La institución está en la etapa de auge, ya que es relativamente joven en el mercado y está teniendo un crecimiento elevado en sus ventas. Desde sus inicios mantuvo un control familiar, pero a medida que la empresa crece los socios no dan abasto para abarcar todas las áreas y debido a esto y a un entorno más competitivo, se le recomendó iniciar una transición a un control por resultados.

Sin dudas se entiende que este documento es de gran valor tanto personal como para la institución, para definir una nueva forma de gestionar marcando sus objetivos de forma clara y controlando el avance hacia ellos con herramientas de primer nivel.

Ciertas herramientas fueron de mayor importancia para los socios, los cuales fueron cautivados por el cuadro de mando y las sugerencias para la delegación de tareas.

Se concluye que, con la información brindada a la institución, se podrá lograr eficacia y eficiencia no solo en áreas económicas, sino en la realización de tareas, encontrando a la persona indicada para el puesto indicado, pudiendo tener una aproximación mayor a los presupuestos.

## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

- Amat J. M. (2002) “*Control de gestión: una perspectiva de dirección*” Barcelona: Grupo Planeta.
- Cardona, P. y Rey, C. (2004). “*La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión*”, Barcelona, IESE.
- Jhonson, F. y Acholes, K. (2001). “*Dirección estratégica*”, 5ª Edición Pearson Educación, Madrid.
- Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (2004). “*Mapas Estratégicos*”. Edición Gestión 2000, Barcelona, España.
- Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (2002). “*Cuadro de Mando Integral*”. (The Balanced Scorecard). 2º edición, Barcelona, España.

### Revistas

- Ponce H. (2006) “*Contribuciones a la Economía*”.

### Páginas web

- Liceo Padre Domingo <http://liceopadredomingo.blogspot.com/>
- Ministerio de trabajo y seguridad social Consejo de Salarios <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/tematica/consejos-salarios-negociacion-colectiva>

### Personas entrevistadas

- Adriana Pérez – Socia, Liceo Padre Domingo.
- Gabriela Bertone – directora, Liceo Padre Domingo.

### Otros materiales utilizados

Web asignatura: material proporcionado por los tutores dentro del taller final de grado.



## Anexos

Entrevistada: Adriana Pérez

1. ¿Cuántos socios están a cargo de la institución?

Desde un principio somos dos socios.

2. ¿Cuántos años tiene la institución?

Está cursando actualmente su décimo año de vida.

3. ¿La empresa tiene una misión, visión y valores descritos formalmente?

No, solo manejamos valores, pero no se encuentran descritos formalmente.

4. ¿Tienen reglamento interno?

Si, contamos con reglamentación.

5. ¿Cuentan descripción de puestos y procedimientos?

No, no contamos.

6. ¿Cómo le hacen llegar la forma de trabajar a los nuevos dependientes?

Se le realiza un instructivo verbal de cómo realizar sus tareas y se lo supervisa constantemente hasta que aprenda su tarea.

7. ¿Quién es encargada de la supervisión de estas personas?

Puedo ser yo, el otro socio o la directora.

8. ¿Cómo es el clima organizacional?

En este momento estamos teniendo problemas, causados por la pandemia y por los beneficios que brindan las instituciones públicas.

9. ¿Qué medidas toman frente a ellos?

Intentamos generar un espacio parecido a familiar, donde se pueda trabajar con entusiasmo y respeto. En estos casos, las medidas que estamos tomando refieren a consultar a los funcionarios cuando presentan sus renuncias si podemos ofrecer algo mejor, sea económicamente o si se refiere a comportamientos inapropiados por

nosotros (los socios) o con por algún otro funcionario. Siempre intentamos mantener el personal ya que muchos tienen varios años trabajando aquí.

10. ¿Cómo propone y transmite los objetivos de la empresa?

Los objetivos se consideran con la dirección y los socios, se comunican en forma verbal a los funcionarios.

11. ¿Realizan seguimientos para verificar si se alejan o acercan a sus objetivos?

Si, consultamos con los adscriptos a diario y con la dirección, normalmente lo vemos reflejado en las quejas de los padres, si son pocas significa que vamos por buen camino.

12. ¿A qué mercado apunta?

La empresa apunta a un mercado de poder adquisitivo medio más tendiendo a bajo. Intentamos ser la primera opción para esas personas de ingresos bajos que quieren mandar a sus hijos a una institución privada.

13. ¿Tienen competencia directa?

Si, ciertos colegios son nuestra competencia directa, aunque tienen un valor más alto que el nuestro.

14. ¿De qué forma afectó el COVID 19 en su institución?

Influyó de forma negativa, claramente todo lo planificado quedó en el pasado, tuvimos que adaptarnos a clases online, evaluaciones online, reducciones de cuotas, eliminar recargos, entre otras cosas.

15. ¿Realiza alguna herramienta de diagnóstico interno o externo? Como el FODA o PESTEL.

No, no utilizamos herramientas de gestión, simplemente mantenemos una postura de adaptarnos al cambio.

16. ¿De qué forma miden la satisfacción del cliente?

Se mide con lo anteriormente nombrado, cuando llegan muchas quejas asumimos que los clientes no están satisfechos, con normalidad cuando los clientes están satisfechos se acercan a comentarlo.

17. ¿Cuántos funcionarios cuenta la institución?

Hasta el momento contamos con 70 aproximadamente.

18. ¿Tienen contabilidad suficiente?

No, pero si contamos con una contadora para la liquidación de sueldos.

19. ¿Realizan presupuestos?

Si.

20. ¿Con qué frecuencia? ¿Qué necesitan para ser aprobados?

Realizamos uno por año, solo necesitamos estar de acuerdo los socios, pero se toman sugerencias de funcionarios de confianza en las reuniones realizadas.

21. ¿Con cuántos alumnos cuenta la institución?

Cuenta con 336 hoy en día.

22. ¿Qué porcentaje de sus ventas son anualidades?

Corresponde a un 18% aproximadamente.

23. ¿Y en cuotas?

Corresponde a un 70%, el 12% remanente corresponde a los incobrables.

24. ¿Tienen algún mecanismo para intimar a los deudores incobrables?

Si, la institución cuenta con un abogado el cual se encarga de esto.

25. Siguiendo con el razonamiento, de ese 12% ¿se logra cobrar algo gracias a la ayuda del abogado?

Si, asumimos que un 5% de ese 12% se cobra, pero es muy poco el porcentaje.

26. ¿Se delegan tareas con frecuencia?

No, nos ha costado poder delegar tareas, pero en base a confianza se delegaron a personal de confianza.

Entrevistada: Gabriela Bertone

1. ¿Hace cuánto trabaja aquí?

Trabajo desde el primer día de inicio de la institución.

2. ¿Siempre estuvo en el mismo puesto?

No, en mis inicios ingresé como profesora, hace unos años cumpla el papel de directora.

3. ¿Se encuentra a gusto con su puesto?

Claro, pude llegar a través de mucho esfuerzo y creo que se me retribuye correctamente.

4. ¿Con cuántos puestos de importancia cuenta la empresa?

Pienso que la dirección, la secretaría, la adscripción y encargada de adscripción son a los que todos buscan llegar quienes quieren hacer una carrera laboral.

5. Para usted, ¿influye mucho los beneficios que brinda las instituciones públicas con respecto a esta?

Para mi opinión es referido a gustos, aquí se trabaja de forma más tranquila con adolescentes aplicados, en las instituciones públicas como profesor muchas veces se necesita buscar más la forma de llegar a los alumnos.