



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL  
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA LA  
EMPRESA TARTAGLIA C.A**

Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Especialista en Economía  
Empresarial

**Realizado por:** Gabriel Sanguino

C.I: V- 17.287.570

**Asesor:** Prof. Gustavo Matos

C.I: V- 13.288.155

Caracas, mayo 2011

*A mis padres, quienes me guiaron por el camino correcto y me enseñaron los principios fundamentales de vida: respeto, lucha, constancia, responsabilidad, dedicación y humildad; todo esto es por y para ustedes.*

*A mi hermanita, que aunque es más grande que yo, siempre tengo la necesidad de protegerla y cuidarla, y que en cada proyecto y decisión de mi vida ha estado ahí para apoyarme sin condiciones.*

*A mi hermano, que me enorgullezco de él cada día por cada uno de sus logros y éxitos profesionales y personales; y que sé que aunque este un poco lejos, vive cada triunfo de su familia, que lo apoya y lo extraña día a día.*

*A mi novia, Ani, que en los últimos cuatro años me ha acompañado en cada momento de mi vida, y que ha sido participe de los logros obtenidos, sin su apoyo, paciencia, tolerancia, comprensión y amor, así como a la dedicación y todo el corazón que le colocó a este proyecto maravilloso, esto no se hubiese podido lograr. Infinitas gracias mi flaca bella.*

*A mi compañera de Postgrado Desireé, que se convirtió en una gran amiga incondicional y fue y es un gran apoyo en todo este proceso de preparación, crecimiento personal y profesional. Muchas gracias Desi por tanta solidaridad.*

*A mis compañeros de trabajo de la OESEPP, que aunque más pequeño que hace dos años, nos ha permitido convertirnos en un gran equipo, donde hemos crecido, madurado y superado un sin fin de obstáculos. Gracias por todo el apoyo muchachos(as).*

*A mi asesor el Profesor Gustavo Matos, quien deseo expresar mi gratitud por el apoyo brindado en todo momento, por el tiempo dedicado y por sus valiosos aportes.*

## ÍNDICE GENERAL

	PP
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	3
1.1 Necesidad de la investigación	3
1.2 Objetivos de la investigación	4
1.2.1 General	4
1.2.2 Específicos	4
1.3 Problemas	4
1.4 Justificación	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	5
2.1 Definición de estrategia	5
2.2 Planificación estratégica	5
2.3 La planificación estratégica y el Balanced Scorecard (BSC)	7
2.4 Integración, balanceo y estrategia	11
2.4.1 Integración	11
2.4.2 Balanceo	11
2.4.3 Estrategia	11
2.5 El modelo de las cinco fuerzas de porter	11
2.5.1 Planteamiento de las cinco fuerzas.	12
2.5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
2.5.1.2 La rivalidad de los competidores	12
2.5.1.3 Poder de negociación de los proveedores	12
2.5.1.4 Poder de negociación de los compradores	13
2.5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	13
2.5.2 Barreras de entrada	14
2.5.2.1 Economías de escala	14
2.5.2.2 Inversiones de capital	14
2.5.2.3 Acceso a los canales de distribución	14
2.6 Matriz de necesidades de los clientes	16
2.7 Herramienta del cuadro estratégico	16
2.7.1 Cuadro estratégico	16
2.8 Cadena de valor	18
2.9 Mapa estratégico	18
2.9.1 Los significados del mapa estratégico	18

2.9.1.1	Financiera o misión última a cumplir	18
2.9.1.2	Clientes, socios y comunidad	19
2.9.1.3	Procesos internos	19
2.9.1.4	Plataforma organizacional	19
2.9.2	Elementos del mapa estratégico	19
2.9.2.1	Los temas	19
2.9.2.2	Los objetivos estratégicos	19
2.9.2.3	Conexiones causales	19
2.9.2.4	Perspectivas	19
2.9.2.5	Vector	20
2.10.	Franquicia	20
2.10.1	Definición	20
2.10.2	Elementos fundamentales de una franquicia:	21
2.10.2.1	Franquiciador	21
2.10.2.2	Franquiciado	22
2.10.2.3	Marca comercial	22
2.10.2.4	Imagen	23
2.10.2.5	Imagen de marca	23
2.10.2.6	Logo	23
2.10.2.7	Saber hacer	24
2.10.2.8	Royalty	25
2.10.3	Elemento de identidad de la franquicia	25
2.10.4	Curso de capacitación inicial	26
2.10.5	Acompañamiento	26
2.10.6	Aspectos relacionados al valor de la franquicia	26
2.10.7	Derecho de entrada	27
2.10.8	Gastos de instalación	27
2.10.9	Regalías comerciales	28
2.10.10	Regalías por publicidad	29
2.10.11	Normativa regulatoria en Venezuela	29
2.10.12	Tipos de franquicias	31
2.10.12.1	Según el sector de actividades al que pertenece el	31
2.10.12.2	Según el grado de integración de la red	32
2.10.12.3	Cuando el franquiciador es el propio detallista	32
2.10.12.4	Según el grado de coparticipación financiera y	32

personal	
2.10.12.5 Cuando el franquiciado posee o gestiona diferentes franquicias	33
2.10.3.6 Formas específicas de franquicia	33
2.11 Centros educativos o de enseñanza	34
2.12 Cursos propedéuticos o pre universitario	35
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>48</b>
<hr/>	
3.1 Nivel de la investigación	37
3.2. Diseño de la investigación	37
3.3 Cronograma de actividades	47
<b>CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL</b>	<b>37</b>
<hr/>	
4.1 Nombre mercantil de la empresa	48
4.2 Nombre comercial de la empresa	48
4.3 Registro de información fiscal (RIF)	48
4.4 Objeto	48
4.5 Base legal	48
4.6 Accionistas	48
4.7 Logo – imagen corporativa	49
4.8 Estructura organizativa	49
4.9 Conformación de dependencias	50
4.10 Distribución de cargos	51
4.11 Antecedentes	52
4.12 Misión de la empresa	54
4.13 Visión de la empresa	54
4.14 Proceso y actividades	54
4.15 Desarrollo del proceso	55
4.16 Espacio físico requerido	57
4.17 Material mínimo requerido	58
<b>CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	<b>59</b>
<hr/>	
5.1 Modelo de negocios actual	59
5.1.1 Necesidades de los clientes	59
5.1.2 Variables estratégicas	61
5.1.3 Cuadro estratégico	63
5.2 Mapa estratégico	66
5.3 Análisis de la cadena o red de valor	67

5.4 Planteamiento del futuro deseado	68
5.4.1 Objetivos y metas	68
5.4.2 Porcentaje de cumplimiento de metas por período	69
5.5 Plan de acción	70
5.5.1 Iniciativas a nivel de mapa	70
5.5.2 Iniciativas por tema estratégico	71
5.5.3 Iniciativas a nivel de objetivos y metas	72
5.5.4 Cuadro resumen	73
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>77</b>
<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>81</b>

---

## ÍNDICE DE CUADROS

	pp
<b>CUADRO No. 1</b> Descripción del proceso de la empresa	38
<b>CUADRO No. 2</b> Preguntas que se realizarán a un grupo de estudiantes para definir los procesos actuales del negocio	39
<b>CUADRO No. 3</b> Preguntas que se hará la Junta Directiva para construir la matriz de necesidades de los clientes	40
<b>CUADRO No. 4</b> Modelo de cadena o red de valor	43
<b>CUADRO No. 5</b> Modelo de mapa estratégico	45
<b>CUADRO No. 6</b> Modelo de cuadro resumen – plan de acción	47
<b>CUADRO No. 7</b> Cronograma de actividades	47
<b>CUADRO No. 8</b> Descripción accionaria de la empresa	48
<b>CUADRO No. 9</b> Distribución de cargos de la empresa	51
<b>CUADRO No. 10</b> Materiales mínimos requeridos para el inicio del negocio	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pp
<b>FIGURA No. 1</b> Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial	13
<b>FIGURA No. 2</b> Logo principal de la empresa	49
<b>FIGURA No. 3</b> Estructura organizativa de la empresa	49
<b>FIGURA No. 4</b> Desarrollo gráfico del proceso	55
<b>FIGURA No. 5</b> Matriz de necesidades de los clientes	61
<b>FIGURA No. 6</b> Decisión de la cadena o red de valor	64
<b>FIGURA No. 7</b> Mapa estratégico	66
<b>FIGURA No. 8</b> Cadena o red de valor	67

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL  
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA LA  
EMPRESA TARTAGLIA C.A**

**Autor:** Gabriel Sanguino

**Asesor:** Gustavo Matos

Caracas, febrero de 2011

**RESUMEN**

El propósito del presente trabajo es el diseño de una propuesta de Balanced Scorecard para el establecimiento de una red de franquicias para la empresa Tartaglia, C.A, la cual presta servicios de educación, que van desde clases personalizadas hasta cursos especializados, propedéuticos o pre universitarios. Se establecieron los lineamientos para una planificación estratégica, a fin de analizar la distribución de los servicios educativos a través de cadenas de negocios independientes, operadas por terceros. El modelo de gestión estratégico actual del negocio, se fundamenta en cinco variables estratégicas que permiten el desarrollo moderado de la organización. El plan estratégico de acción que permitirá el desarrollo de la red de franquicias para la empresa, se sustenta en un conjunto de iniciativas que responden a los objetivos, metas y temas estratégicos establecidos, estas iniciativas atinentes a brindar un servicio de calidad que atraiga a los inversores a colocar sus recursos financieros y establecer el negocio a nivel nacional, así como constituir convenios con entidades educativas.

## **APROBACIÓN DEL ASESOR**

Quien suscribe **GUSTAVO MATOS CONTRERAS**, C.I: V – **13.288.155** Asesor del Trabajo de Grado **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA LA EMPRESA TARTAGLIA C.A”**, elaborado por **GABRIEL E. SANGUINO G.**, C.I: V – **17.287.570**, para optar al título de Especialista en ECONOMÍA EMPRESARIAL, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por la Dirección de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado examinador.

En la ciudad de Caracas, en el mes de febrero de 2011

---

**GUSTAVO MATOS CONTRERAS**

**C.I. V.- 13.288.155**

## INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, las organizaciones tienden a ser dinámicas y cambiantes, para ello se requiere de una planificación estratégica ajustada a los objetivos de la empresa y alineada con su visión. Una metodología, para el manejo de modelos de negocios, es la estudiada por los reconocidos autores Robert S. Kaplan y David Norton (1997), en cuanto al Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard en su abreviatura BSC.

La empresa TARTAGLIA, C.A nace a finales del año 2009 como una idea propia de enseñanza a los diferentes estudiantes del ámbito educacional de nuestro país, desde los primeros grados de primaria, hasta el pregrado en las Universidades, institutos, entre otros, utilizando el concepto de clases particulares o personalizadas, incorporándose los cursos especializados; sin embargo, el componente diferenciador, es que el personal docente son jóvenes estudiantes universitarios, con altas potencialidades y alto nivel académico.

Motivado a los intereses de crecimiento y desarrollo de la organización, en la consecución de objetivos y metas a mediano y largo plazo, se busca dirigir a esta empresa, la cual se está iniciando, en una red de franquicias a nivel nacional, debido que en el actualidad, la empresa sólo tiene una sede, ubicada en el Municipio Los Salias, Estado Miranda, San Antonio de los Altos. Este negocio, le permitirá a todos los estudiantes desarrollarse en áreas específicas de aprendizaje y enseñanza, planificación y optimización del tiempo de estudio, captación de nuevas técnicas de enseñanza y finalmente en el alcance de logros académicos preestablecidos por estos.

En este sentido, la presente investigación permitirá crear las bases para una planificación estratégica coherente a los objetivos de la empresa, a través del BSC, para que se produzcan de manera eficiente y segura el proceso de clonación

de la marca (franquicia) y así asegurar la rentabilidad del negocio y por consiguiente del franquiciado y franquiciador.

El trabajo de investigación, se encuentra estructurado por cinco capítulos:

- Capítulo I: se plantean las necesidades de la investigación, en cuanto al uso y la aplicación del BSC para esta toma de decisión de la Organización, así mismo se establecen los objetivos tanto generales como específicos, de igual forma, se formularon los problemas a desarrollar y la justificación de la investigación.
- Capítulo II: se esbozan las teorías que respaldan la metodología aplicada, y la descripción de todo el proceso de franquicias, así mismo, la descripción de cada método utilizado en el diseño de la propuesta.
- Capítulo III: muestra el marco organizacional de la empresa, donde se visualizan todos los componentes del negocio en cuanto a procesos y cultural organizacional.
- Capítulo IV: establece el marco metodológico, donde describe el nivel y diseño de la investigación, así como las diferentes fases en que se desarrollo la misma y los procesos aplicados en cada fase, sustentados con el cronograma de actividades.
- Capítulo V: se diseña la propuesta a través de la aplicación de las metodología del BSC, en cuanto a la descripción del modelo de negocio actual, a través de la matriz de necesidades de los clientes, la formulación de las variables estratégicas y la construcción del cuadro estratégico y sus decisiones, así mismo se analizó la cadena de valor, se planteó el futuro deseado, y se estableció el plan de acción para la empresa en cuanto a los objetivos, metas e iniciativas formuladas, así como en la evaluación de estos a través de indicadores guías y de resultados.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Necesidad de la investigación**

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, según Kaplan R. y Norton D. (1997) es una herramienta de gestión organizacional, que las empresas han venido aplicando como medio de planificación estratégica para sus organizaciones, debido a que cada día el entorno se hace más álgido y éstas más vulnerables al mismo.

La aplicabilidad de este modelo de BSC, en el desarrollo de una red de franquicias para la empresa TARTAGLIA, C.A, en cuanto a la prestación de servicios de educación, con una estrategia bajo el concepto de una manera diferente de apoyar a los estudiantes de todos los niveles en el desarrollo y consecución de sus metas académicas programadas, la cual abarca desde tareas dirigidas, a partir de los cinco años de edad, evolucionando por las clases de apoyo personalizadas, hasta llegar a los cursos pre universitarios, surge por la necesidad de reorientar el sistema gerencial y enlazar correctamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, la cual es la clonación de la marca a través de la red de franquicias.

Para la migración de una empresa naciente, a una red de franquicias, es necesario, que las actividades que en ésta se desarrollen, se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos establecidos por la organización, por lo que el resto de las personas que trabajen en el negocio confíen en que existe un proceso detrás de la toma de decisión que dirige las acciones que cada uno debe realizar, por lo tanto, es necesario la formulación de un plan estratégico, a través de la aplicación del Balanced Scorecard, el cual admite a través de sus procesos clasificar, identificar, y generar acciones que permitan tomar de forma acertadas las decisiones de la organización, alineados a los objetivos y temas estratégicos de esta.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. General:**

Diseñar una propuesta de Balanced Scorecard para la empresa TARTAGLIA, C.A, orientada a conformar una red de franquicias.

### **1.2.2. Específicos:**

1. Analizar el modelo de gestión estratégico actual de la empresa.
2. Identificar los objetivos estratégicos que la empresa se propone alcanzar con el desarrollo de la red de franquicias.
3. Identificar los indicadores de resultados para medir la intención de los objetivos estratégicos.
4. Diseñar el Plan Estratégico.
5. Diseñar el Balanced Scorecard.

## **1.3. Problemas**

1. ¿Cuál es el modelo de gestión estratégico actual de la empresa TARTAGLIA, C.A?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que la empresa se propone alcanzar?
3. ¿Cuáles deben ser los indicadores de resultados que permitan medir el fin de los objetivos estratégicos?
4. ¿Cuál es el plan estratégico de acción para el desarrollo de franquicias de la empresa?
5. ¿Cuál es el modelo de Balanced Scorecard que se ajusta a la estrategia de negocio de la empresa?

## **1.4. Justificación**

El migrar ésta organización a una red de franquicias, se justifica en el hecho de que existe una población estudiantil a nivel nacional, que requiere de orientación y asistencia académica, la cual va más allá de la que se brinda en una institución educativa oficial, por lo que al establecerse la empresa de dicha manera

se atenderá este nicho de mercado que ha sido desatendido en todo el país. Para ello, es necesario la utilización de una metodología que le permita a la organización diseñar un conjunto de estrategias que vayan acorde a la misión y visión de la misma, así como también los objetivos y metas que ésta posee, las iniciativas que se deberán aplicar, así como los indicadores guía o avance, los cuales permitirán evaluar el proceso. Así mismo, el implementar una red de franquicias, genera una serie de bondades que se sustenta en el crecimiento y expansión del negocio, impulsado por los inversores, que evitan los riesgos que conlleva el inicio de negocio, involucrándose de manera directa con la actividad o servicio que se desarrolle ya instalada; además de la simplificación de los procedimientos de gestión administrativa del negocio, respecto a una organización vertical y un retorno eficiente de la inversión en publicidad con una misma imagen corporativa y una unificación de la campaña, generando así un incremento en la actividad en cada uno de los negocios independientes. En cuanto a la ganancia de la franquicias, vía franquiciante, proviene de la cancelación por parte del inversor por concepto de derecho a la utilización de la marca, el cual se pagará una única vez, adicional se recibe un porcentaje de la facturación mensual por concepto de regalías, y un porcentaje por concepto de publicidad corporativa; y vía franquiciado, se percibe de lo facturado mensualmente por el desarrollo del servicio o actividad que se ofrezca.

Es por ello, que se hace necesaria la aplicación del Balanced Scorecard, para llevar a cabo dicho el convertir a Tartaglia en una red de franquicias, empleándolo como metodología para desarrollar enfoques de integración a nivel estratégico y operacional, que permita la toma de decisiones acertadas en la empresa. Esta herramienta empresarial, denotará aspectos referentes a la perspectiva financiera de la organización, buscando con ello la creación de valor, con altos niveles de rendimiento, crecimiento y mantenimiento del negocio, ofreciéndole la confianza necesaria a los inversores para incursionar en la marca, determinando los factores claves en el proceso que llevará a la organización para establecerse y posicionarse en el mercado nacional.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estrategia**

Toda estrategia, debe estar fundamentada en una organización, la cual debe perseguir los objetivos y la visión de la misma. La estrategia deslumbra como las herramientas y/o aspectos que todo gerente de una organización debe considerar para la consecución de sus objetivos. No existe un concepto universal del término estrategia, sin embargo existe un concepto que se adapta al desarrollo de esta investigación, el cual lo plantea K.J Halten (1987), donde expresa que estrategia “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismo. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

#### **2.2 Planificación estratégica**

El posicionamiento de una empresa hoy y el porvenir de las decisiones actuales, y a razón de los diversos escenarios de transición posibles, observando la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante el tiempo, es entonces cuando nos deberemos preguntar qué hacer y cuáles son las capacidades que se deberán desarrollar para cumplir con el éxito de la misión y la consecución de la visión, es decir llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Según, Vanegas, S. (s.f), la planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Se puede definir como un proceso dinámico que permite la modificación de los planes trazados, a los fines de

responder los cambios que abarca el entorno de la organización., es por ello que el autor lo describe como “el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica”.

La planificación estratégica, trae beneficios a la organización en cuanto a la conservación del enfoque en el futuro y el presente, reforzando los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, con el objeto de fomentar la planeación y la comunicación entre las diversas disciplinas; así mismo, asigna prioridades en cuanto al destino de los recursos de la organización, y los direcciona hacia los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

### **2.3 La Planificación estratégica y el Balanced Scorecard**

Una organización, para lograr el cumplimiento de sus objetivos planteados y la consecución de su misión y visión, deberán tener una estrategia explícita que sea de fácil comprensión para los que integran dicha organización, es decir quienes son los clientes objetivos, cuál es la proposición de valor diferenciada, el valor agregado de la propuesta, los servicios de apoyo en la estrategia; esto con el fin de poder crear de una manera más sencilla y eficiente un Balanced Scorecard, el cual según Kaplan y Norton (2001), indican en su libro “The Strategy Focused Organization”, lo definen de forma reducida como una herramienta de implementación de la estrategia. Desarrollando el concepto, tenemos:

#### **- Balanced Scorecard:**

Según Kaplan y Norton (1996), el Balanced Business Scorecard, es un modelo que consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Dicho modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), en un solo esquema que permite entender las interdependencias entre los elementos, así como la coherencia estratégica y la visión de la empresa.

Los autores, en el modelo, desarrollan dos tipos de indicadores, a saber:

- Indicadores driver, los cuales incluyen los factores condicionantes de otros.
- Indicadores output, que está definidos como los indicadores de resultados.

El modelo presenta cuatro bloques, que según Kaplan y Norton (1996), se pueden definir como:

- *Perspectiva financiera:* dicha perspectiva está conformada por los indicadores de tipo financiero, los cuales no deberán ser sustituidos, sino complementarios con otros, los cuales deberán reflejar la realidad de la empresa u organización.

- *Perspectiva de cliente:* identifica los valores relaciones con los clientes potenciales que incrementen la capacidad competitiva de la empresa u organización objetivo de esta perspectiva es el de identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes. Así mismo, los indicadores output están referidos a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente; entre las que se pueden mencionar, la cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, entre otros.

- *Perspectiva de procesos internos de negocio:* esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa en pro a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Dichos procesos internos, se tendrán que manejar desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos fundamentales a través de la cadena de valor. Entre los procesos internos de negocio, se distinguen tres tipos del mismo:

1. Procesos de innovación: expresa indicadores de resultados, relacionados a los productos nuevos, productos patentados, introducción de nuevos productos en el mercado, entre otros.
2. Procesos de operaciones: expresa el desarrollo a través del análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores están relacionados a los costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
3. Procesos de servicio postventa: relacionados con los procesos de los costos de reparación, tiempos de respuesta, ratio ofrecido, entre otros.

- *Perspectiva del aprendizaje y mejora*: constituido por el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).
- Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Según Kaplan (2001), en un buen sistema de gestión estratégico, se debe incorporar los siguientes elementos:

- *Misión, visión y valores:* su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- *Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:* las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- *Indicadores y sus metas:* son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- *Iniciativas estratégicas:* los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- *Recursos:* los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- *Responsables:* cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- *Evaluación subjetiva:* es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición

## **2.4 Integración, Balanceo y Estrategia**

Halten, K.J (1987), define los siguientes aspectos de la planificación estratégica:

### **2.4.1 Integración:**

El Balanced Score Card, es un modelo integrado ya que utiliza las cuatro perspectivas indispensables para observar y evaluar como un todo, una empresa o área de la misma.

### **2.4.2 Balanceo:**

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la empresa; ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": sistema de indicadores balanceados.

### **2.4.3 Estrategia:**

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que reseñen la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la misma, los cuales buscan siempre fortalecer el poder, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos funcionales.

## **2.5 El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Para la planificación estratégica, Michael E. Porter (1989) en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

## **2.5.1 Planteamiento de las cinco fuerzas**

Porter, M (1989), plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. La empresa, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### **2.5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **2.5.1.2 La rivalidad entre los competidores:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **2.5.1.3 Poder de negociación de los proveedores:**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

#### 2.5.1.4 Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

#### 2.5.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



De acuerdo a este modelo, se observa en la Figura 1, que la defensa consiste en formular barrera de entrada alrededor de una fortaleza que tenga una corporación o empresa, y que le permita a esta, mediante la protección que le produzca, una ventaja competitiva, y así direccionar estas utilidades para el logro de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

## **2.5.2 Barreras de entrada**

En este sentido, el autor, identificó, seis barreras de entrada que podían utilizarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva, entre las que se pueden mencionar:

### **2.5.2.1 Economías de escala:**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

### **2.5.2.2 Diferenciación del producto:**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

### **2.5.2.3 Inversiones de capital:**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o

ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

#### **2.5.2.4 Desventaja en costos independientemente de la escala:**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

#### **2.5.2.5 Acceso a los canales de distribución:**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### **2.5.2.6 Política gubernamental:**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

## **2.6 Matriz de necesidades de los clientes**

Según Contreras, H. (2009), la matriz de análisis de las necesidades de los clientes, permite analizar los componentes diferenciadores y de la propuesta de valor de los clientes, a partir de evaluar las necesidades directas fundamentales y adicionales y las necesidades relacionadas fundamentales y adicionales.

## **2.7 Herramienta del cuadro estratégico**

Una estrategia de océano azul efectiva debe focalizar sobre la minimización del riesgo (y no sobre la toma de riesgos). Basados en el estudio de diferentes compañías a lo largo del mundo, los autores desarrollan una metodología orientada al desarrollo de océanos azules.

### **2.7.1 Cuadro estratégico**

Este es tanto un marco diagnóstico como de acción que permite la construcción de un océano azul convincente. Al capturar el estado actual del mercado conocido, permite conocer donde invierte la competencia, los factores tomados en cuenta por la industria para competir (producto, servicio,

entrega) y finalmente establecer que es lo que reciben los clientes en este contexto de mercado.

Sobre el eje horizontal se deben colocar los factores sobre los cuales la industria compite y en relación a esto invierte; por ejemplo, en la industria del vino en USA los factores considerados claves para la promoción de un vino son: el precio de la botella, la comunicación del producto, añejamiento del producto, prestigio de un viñatero y su legado, la complejidad y sofisticación del sabor del vino, rango de vinos orientado a cubrir los diferentes tipos de cepas y preferencias de los consumidores.

En el eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en ese factor.

Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, elemento central del cuadro estratégico, que constituye una descripción gráfica de la performance de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria.

Para los autores, generar un crecimiento rentable para una compañía no puede pasar por la comparación con el competidor buscando sobrepasarlo ofreciendo más por menos. Si bien esta estrategia puede incrementar las ventas, no conducirá a la apertura de un mercado no disputado. En este sentido, se sugieren reorientar la estrategia, pasando a focalizar en alternativas en lugar de competidores y en no clientes de la industria en lugar de clientes.

## **2.8 Cadena de valor**

Según Contreras, H. (2009), es una herramienta para materializar la estrategia y adecuar la organización; tiene como finalidad mostrar un examen crítico tocante a cómo la empresa agrega valor. Esta herramienta, va más allá de un simple análisis interno ya que la agregación de valor puede hacerse en combinación con o vía terceros, como parte de una red de valor. Cada eslabón existe con miras a agregar valor, puede que lo haga muy bien, pero también regular, muy mal o incluso destruir valor. Del examen de la cadena de valor actual pueden deducirse propuestas de mejoramiento que la hagan capaz de agregar más valor; incluso una cadena de valor completamente nueva, a la luz de un cambio importante en la estrategia y modelo de negocio. Este enfoque, nos permitirá determinar: ¿qué procesos nos convendría eliminar?, ¿qué nuevos procesos deberíamos agregar a los ya existentes?, ¿qué procesos nos permitirían materializar la ventaja competitiva buscada mediante nuestra estrategia?, ¿cuándo, cómo y dónde deberíamos llevar a cabo tales procesos?, ¿qué procesos o parte de ellos convendría transferir a proveedores, aliados, socios ó a clientes?, ¿qué procesos de proveedores convendría ser realizados por nuestra empresa? y ¿qué procesos convendría transferir a los clientes, o desde ellos hacia nosotros?.

## **2.9 Mapa Estratégico**

Según Contreras, H. (2009), como su nombre lo indica el mapa Estratégico expresa la visión de la empresa.

### **2.9.1 Los significados del mapa estratégico:**

#### **2.9.1 .1 Financiera o misión última a cumplir**

Se refiere a los objetivos tangibles a los logros y cambios terminales a los cuales apunta la organización; es decir cumplir con la misión en el sentido estrecho tradicional.

### **2.9.1.2 Clientes, socios y comunidad**

Objetivos tangibles a los logros y a los cambios en la propuesta de valor.

### **2.9.1.3 Procesos internos**

Objetivos tangibles a los logros y a los cambios en la cadena de valor.

### **2.9.1.4 Plataforma organizacional**

Objetivos tangibles a los logros y cambios en lo que somos: lo que nos hace y hará capaces como organización de agregar valor; es decir uso de tecnologías, organización, capital humano, entre otros.

## **2.9.2 Elementos del mapa estratégico:**

**2.9.2.1 Los temas:** tienen por objeto expresar las grandes intenciones estratégicas de la empresa. Son las “fórmulas” claves para alcanzar el éxito.

**2.9.2.2 Los objetivos estratégicos:** son los elementos básicos del mapa y han de estar debidamente concatenados para expresar los diversos temas estratégicos claves de la empresa.

**2.9.2.3 Conexiones causales:** expresan las hipótesis de conexión que los estrategias de la empresa suponen existen entre los objetivos. Deben expresar intenciones, tales como: “Nos proponemos alcanzar este objetivo X para alcanzar este otro objetivo Y”. Estas intenciones, suponen la existencia de relaciones causales en la cual se cree.

**2.9.2.4 Perspectivas:** cuyo papel es clasificar horizontalmente a los objetivos estratégicos en categorías particularmente idóneas para la empresa para la cual se elabora el mapa.

**2.9.2.5 Vector:** la concatenación de objetivos que, pasando verticalmente por varias perspectivas, expresa un determinado tema estratégico.

## **2.10. Franquicia**

### **2.10.1 Definición**

La franquicia se puede definir según Macías, J. (2006) en su revista digital “Investigación y Educación”, como un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo. Desde su aspecto de colaboración, la franquicia adquiere una dimensión filosófica que humaniza las relaciones entre los distintos agentes del canal de distribución.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar sobre franquicia, según los diferentes autores en materia de marketing y distribución comercial, así como las ofrecidas por los distintos organismos e instituciones, tales como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Británica de Franquicia, etc. A su vez, los tribunales han ido referenciando las características y elementos básicos de este sistema de distribución, a través de sentencias como la del Tribunal de Justicia de la Comunidad Económica Europea.

Según la Federación Europea, expresan el significado de franquicia como: “un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción, entre otros.) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación”.

Así mismo, la CECOD la define como "un sistema de distribución según el cual una empresa, cuyo titular sea una persona jurídica o física, se dirige como si formara parte de una vasta organización con una marca nacional, un emblema, unos equipamientos, unos productos y unos servicios estándares". Sin embargo, la definición planteada por la Comisión de la CEE, indica que "por franquicia se entenderá un conjunto de derechos de propiedad intangible relativos a marca, denominaciones comerciales, rótulos, modelos, diseños, derechos de autor, "Know-How" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y que incluye, por lo menos: el empleo de una denominación o rótulo comercial y una presentación uniforme de las instalaciones contractuales, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-how sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo".

Por último, la Federación Francesa de la Franquicia, según expresan Rovira y Ordiñaga (1988), en su definición de dicho concepto introduce que "los productos de venta y/o servicios de la empresa franquiciadora se deben ofrecer de forma original y específica, y explotados obligatoria y totalmente según técnicas comerciales previamente experimentadas y constantemente puestos al día y controlados".

## **2.10.2 Elementos fundamentales de una franquicia:**

### **2.10.2.1 Franquiciador**

Se puede definir como el individuo o agente que aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial y administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar y copiar en la práctica a la explotación de una empresa o al ejercicio de una profesión. Así mismo, el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, lo identifica como "el iniciador de una

red de franquicia, compuesta por él mismo y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente".

#### **2.10.2.2 Franquiciado**

Se entiende como el individuo o la sociedad que conforma el conjunto o cadena de negocios (industria o distribución) que explotan la concesión del franquiciador (marca, producto, etc.). Según Folgado (1997) el franquiciado, debe reunir ciertas cualidades, ya que el franquiciador los utiliza como piezas claves y fundamentales, ya que éstos serán los encargados de la venta del producto o prestación del servicio; es decir en el franquiciado pudiese estar en muchos casos el éxito o fracaso del negocio o sociedad. Por lo general, en los negocios, el franquiciado elige una opción donde puede identificarse con el público objetivo del mismo, a la vez que le permite sentirse satisfecho en el desarrollo de este.

#### **2.10.2.3 Marca comercial**

La marca comercial, según Solé y Subirá (1997), es uno de los elementos distintivos del producto y el principal indicativo formal a efectos comerciales y legales. La franquicia tiene su punto de apoyo en el valor de la marca. Esto supone que el cliente encuentra desarrollados en idéntico valor los atributos de calidad que busca tanto en su establecimiento como en otro, sin poder llegar a diferenciarlos entre sí. Su expansión tiene que ver con los cambios que se van produciendo en el entorno.

La marca, también se puede definir como "todo signo o medio que se distinga o sirva para distinguir en el mercado de productos o servicios de una persona, los productos o servicios idénticos o similares de otras personas o empresas".

#### **2.10.2.4 Imagen**

Es la representación concretada de un modelo original, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los consumidores y modificarlo. También, se define como el conjunto de rasgos característicos que distinguen a una empresa, los cuales forman parte de su personalidad, siendo ésta el resultado de un efecto o conjunto de la filosofía, la estrategia y la cultura de la empresa, que se puede traducir como la manera propia y original de desarrollar su actividad.

Según Rodríguez, De la Ballina y Santos, (1997) la identidad corporativa de la empresa influirá directamente sobre la imagen de la misma, por eso ésta ha de definir un código y normas de utilización, que expresen visualmente sus atributos y la identificación. Así, el manual de identidad corporativa es un libro de normas de aplicación de la identidad de la empresa. Ésta ha de contener las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales de la empresa, y ha de distribuirse y explicarse entre el personal clave de la empresa para garantizar su adhesión y su éxito.

#### **2.10.2.5 Imagen de marca**

La imagen parte del hecho de que los consumidores tienen percepciones diferentes de los productos y marcas. Esto hará que se formen distintas sensaciones o impresiones sobre el producto y la empresa en general, por eso sólo las franquicias más serias, innovadoras, que ofrezcan mayor esfuerzo en marketing, serán las elegidas por los futuros franquiciados.

#### **2.10.2.6 Logo**

Según el diccionario de la franquicia, el logotipo “es el símbolo o gráfico que representa un nombre, un personaje o cualquier otra composición de formas, colores, que permite reconocer al primer golpe de vista una empresa o un producto, es una traducción visual de la imagen de marca”

### **2.10.2.7 Saber Hacer**

La Cámara Venezolana de Franquicias – Profranquicias, a través de su presidente, describe que la clonación operativa del negocio, es uno de los factores más complicados en el desarrollo de las franquitas. Los aspectos, productos y servicios que se ofrezcan y se generen dentro del negocio deberán ser idénticos o similares en cada una de las tiendas, a pesar de cada uno de ellas tener dueños diferentes. La posibilidad de transferir a cada franquiciado el “saber hacer”, o como se denomina en inglés, el “know how”.

El know-how (saber hacer) de una franquicia y su transmisibilidad al franquiciado es fundamental para el buen funcionamiento de una cadena de franquicia. El término "saber hacer" engloba varios aspectos que comprenden: el saber, el hacer, el saber-hacer propiamente dicho, el hacer saber, el saber recibir. El candidato a franquiciado deberá analizar estos aspectos para poder aplicarlos a su franquicia.

- El saber: es un conocimiento exhaustivo sobre una determinada actividad; un franquiciador conocido poseerá este saber.
- El hacer: es la capacidad de poner en práctica este saber. El hacer permitirá a ambas partes demostrar que poseen unos conocimientos o tecnología superiores al de un profesional medio.
- El saber-hacer: son los conocimientos comerciales de organización y gestión, es decir, la técnica utilizada por el franquiciador que le ha hecho llegar al éxito. También será conveniente desarrollar un saber-hacer negativo que nos dirá todo aquello que nunca se debe hacer.

En base a todos estos conceptos, podemos dar una definición concreta de lo que es un know-how: "Es un conjunto de informaciones prácticas no patentadas, resultantes de la experiencia y la comprobación del franquiciador, el

cual deberá ser considerado secreto por el franquiciado, sustancial e identificado. La aportación del know-how incluye en algunos supuestos la formación del personal franquiciado".

### **2.10.2.8 Royalty**

Es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado.

En diversas ocasiones no se exige el pago de royalties, especialmente en la franquicia de producto y distribución, prefiriendo el franquiciador aplicar un sobre precio en la venta de sus productos al franquiciado.

### **2.10.3 Elemento de Identidad de la franquicia**

Según Riera, Alfonso, Presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias – Profranquicias, indica que para clonar negocios se requiere mantener una identidad física, que los locales sean iguales, o por lo menos se parezcan. Es por ello, que necesario que el nombre de los mismos, sea igual, por lo que resulta práctico a la empresa franquiciante simplemente le autoriza el uso del nombre y logotipo al franquiciado para los anuncios comerciales del negocio. Esto no llevaría más que un contrato de dos o tres páginas de licencia de marcas y se logra el objetivo.

De igual forma, el autor identifica el otro elemento de semejanza de las franquicias, el cual es el parecido decorativo de la tienda; por lo que sugiere que

se utilice el mismo equipo de trabajo que realizó la primera tienda, para que estructure el resto de la red de franquicias.

#### **2.10.4 Curso de capacitación inicial**

Una vez que se haya seleccionado el negocio y haber certificado el contrato de franquicia, se procede según Riera, Alfonso, Presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias – Profranquicias, a la realización de un curso de capacitación inicial que usualmente es preparado por la empresa franquiciante. Este curso se inicia con una inducción teórica en donde se expone sobre la historia del franquiciante, sus valores, el equipo personal, metas y objetivos estratégicos, entre otros. Una vez se haya culminado dicha capacitación inicial, se procede a impartir el curso práctico, que en resumen es una rotación básica por cada uno de los puestos operativos existentes en el negocio, con el fin de que el franquiciado tenga una idea global de lo que ocurre diariamente en el negocio. Así mismo, se entrega un Manual de operaciones, como herramienta donde se describe todo el proceso de operatividad del negocio.

#### **2.10.5 Acompañamiento**

La relación comercial, no se culmina ahí, debe existir una comunicación continua y de apoyo permanente entre las partes involucradas a fin del negocio se desarrolle de la manera más óptima y eficiente, sin desvirtuar los procesos de la franquicia.

El franquiciante debe velar porque los franquiciados estén realizando los procesos como se deben, evitar las alteraciones, cuidar la imagen, calidad, servicio, atención, entre otros.

#### **2.10.6 Aspectos relacionados al valor de la franquicia**

La Cámara Venezolana de Franquicias-Profranquicias, establece algunos aspectos al valor de la franquicia, entre los cuales se pueden mencionar:

### **2.10.7 Derecho de entrada**

Lo primero que se menciona es la existencia de un “derecho de entrada”, también denominado “derecho inicial de franquicia” o en inglés “franchise fee”. Esta cantidad es establecida por la empresa franquiciante y deberá ser pagada por todo franquiciado, usualmente al momento de firmar el contrato de franquicia, por el hecho de pertenecer a la cadena. Equivale al valor pagado por concepto de intangibles, a saber:

- Derecho a firmar el contrato de franquicia,
- Inicio de la licencia de uso de la marca,
- Asistencia en la escogencia del local,
- Cursos de capacitación inicial,
- Entrega de un juego de manuales de operaciones,
- Planificación estratégica de apertura.

En cuanto al valor monetario de los derechos de entrada, estos pueden variar desde dólares cero (USD 0) hasta dólares cincuenta mil (USD 50.000,00)

### **2.10.8 Gastos de instalación**

El derecho de entrada, explicado en el ítems anterior, sólo representa una porción del total requerido para iniciar un negocio de franquicia, y no excede por lo general del veinte por ciento (20%) de la inversión total. Uno de los mayores porcentajes económicos, está representado por los gastos de instalación; estos pueden encontrarse alrededor del ochenta por ciento (80%) de la inversión total, lo cual está descrito a través de los siguientes componentes:

- Remodelación del local en cuanto a la obra civil requerida,
- Compra del mobiliario y decorativos,
- Compra de equipos requeridos,

- Primer inventario de productos y/o materia prima,
- Capital de trabajo para cubrir las primeras quincenas,
- Misceláneos, representados por ciertos gastos adicionales como la tramitación de los permisos necesarios según el negocio de que se trate.

Si traducimos estos requerimientos en valor monetario, según esta cámara, los gastos de instalación son variables, pero de manera de referencia, pueden oscilar entre dólares diez mil (USD 10.000,00) hasta alcanzar los dólares dos millones (USD 2.000.000,00) dependiendo del nivel de alcance y magnitud del negocio; sin embargo, a nuestro criterio, el valor inicial establecido por la cámara para los gastos de instalación, pueden iniciarse entre los dólares un mil (USD 1.000,00) y los dólares cinco mil (USD 5.000,00) ya que existen diferentes franquicias que no es requerido materia prima en grandes magnitudes y pagos de nómina.

#### **2.10.9 Regalías comerciales**

Los beneficios al franquiciado es el producto de sus ventas que genere el negocio. Sin embargo, el franquiciante debe recibir algún tipo de beneficio por la clonación del concepto. Es por ello que se establece un sistema de pago de regalías por parte del franquiciado y en favor del franquiciante, basadas en porcentajes sobre los resultados del negocio.

Comúnmente el porcentaje de regalía se establece sobre la venta bruta mensual del negocio, debido a que es un concepto sencillo de verificar y controlar. Sin embargo, la cámara establece otras opciones para obtener el concepto de regalías, los cuales son: sobre las ventas brutas, sobre las netas, sobre el monto de las facturas de proveeduría, o una simple cantidad fija mensual.

A pesar de ser muy diversas, las regalías comerciales pueden ir desde cero (0) hasta un doce por ciento (12%) de la venta bruta del negocio. Todo depende de la franquicia y de su formulación financiera.

#### **2.10.10 Regalías por publicidad**

Las franquicias comúnmente establecen otra contribución por parte de los franquiciados relativas a la publicidad compartida. La propuesta general es la creación de un fondo común destinado a cubrir campañas publicitarias que los beneficie a todos. Así, dicho fondo estaría conformado por una colaboración por parte de cada tienda basada en algún porcentaje de sus ventas. El fondo sería manejado por el propio franquiciante quien, es el propietario de las marcas y la imagen, además de ser el titular de los valores intrínsecos del concepto. Tal es la razón de existencia de las llamadas regalías de publicidad. Igualmente variables según la franquicia de que se trate, las regalías de publicidad suelen estar entre un uno (1%), dos (2%) o tres por ciento (3%).

#### **2.10.11 Normativa regulatoria en Venezuela**

La Cámara Venezolana de Franquicias-Profranquicias, resume los aspectos de carácter legal que involucran el sistema de franquicias en Venezuela, de acuerdo a la materia legislativa actual, en este sentido, se mencionan las siguientes:

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:** esta enuncia el derecho de los venezolanos a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, sin que las franquicias escapen de tales opciones.
- **Código civil:** se dispone todo un articulado regulatorio de los contratos en general, de las obligaciones entre partes y la capacidad legal de los ciudadanos.

- **Código de comercio:** dicho código expone todo un sistema aplicable a las actividades mercantiles en general y recordemos que la esencia de las franquicias es el desarrollo de actividades de tal naturaleza.
- **Normativa sobre la propiedad intelectual:** existencia de licencias sobre las marcas, en algunos casos de patentes de invención y hasta derechos de autor en las relaciones de franquicias. Es el caso de la Ley de Propiedad Industrial, Ley de Derecho de Autor.
- **Normativa laboral:** abarca todo el sistema legislativo laboral vigente, enmarcado en la Ley Orgánica del Trabajo, Ley del INCE, Seguro Social, Política Habitacional, y demás consideraciones que estimen los poderes de la República.
- **Sistema tributario:** Abarca un conjunto de leyes y ordenanzas que impactan tradicionalmente a un negocio operado bajo el formato de franquicia, entre los que se pueden mencionar, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISLR), Impuesto a los Activos Empresariales, Patente de Industria y Comercio (PIC), y demás consideraciones que estimen los poderes de la República.
- **Ley para promover y proteger la libre competencia – procompetencia:** regula lo concerniente a las prácticas de mercado que puedan derivar en restricciones a la competencia. La ley prohíbe, que empresas competidoras (actos horizontales) o relacionadas en cadena de producción y comercialización (actos verticales) acuerden precios, se repartan zonas de mercado, se aprovechen de su posición dominante para disminuir a terceros, entre otros. Sin embargo, en cuanto a franquicias, a pesar de operar locales con la misma marca y oferta de productos, pueden ser considerados competidores en algunos aspectos ya que son personas jurídicas distintas dedicadas al mismo ramo comercial; incluso la una puede ser proveída de productos o servicios por la otra. Entonces para hacer viable la repetición masiva de puntos comerciales homogéneos, el

franquiciante suele pactar precios, suele otorgar zonas exclusivas, suele prohibir que luego de vencido el contrato el franquiciado opere conceptos similares.

- **Superintendencia procompetencia** dictó los lineamientos para la **evaluación de los contratos de franquicias** (Gaceta Oficial No. 35.865, del 7 de enero del 2000), en los que expone su reflexión oficial acerca de los límites permitidos en esta materia.

#### **2.10.12 Tipos de franquicias**

Para Ortega (1987), según las características del franquiciador y el franquiciado, pueden distinguirse los siguientes tipos de franquicia:

##### **2.10.12.1 Según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador**

1. *Franquicia de producción:* el franquiciador fabrica él mismo los productos que distribuye a los franquiciados. La utilizan los grupos industriales, considerando la franquicia como el medio más rentable para distribuir sus productos y controlar su distribución. Por ejemplo, los concesionarios de automóviles y las gasolineras.
2. *Franquicia industrial:* en este caso, dos industriales se asocian de forma que uno cede al otro el derecho a fabricar y comercializar su producto, utilizando su marca. El franquiciador cede al franquiciado por un contrato de franquicia, además de su saber hacer, el derecho de fabricación y comercialización de sus productos y su marca. Por ejemplo, de sociedades como Coca-cola o Seven-up que venden el concentrado a mayoristas franquiciados, que efectúan la mezcla, embotellan y venden a los detallistas.
3. *Franquicia de distribución:* en ella el franquiciador no aporta el producto ni aporta marca alguna, sino que se encarga simplemente de distribuirlo al franquiciado, que a su vez es quien lo comercializa.

4. *Franquicia de servicios*: el franquiciador no vende productos pero si ofrece fórmulas de prestación de servicios con un método para explotar y rentabilizar estos servicios directamente a los consumidores. Por ejemplo, el caso de Avis y de Hertz para el alquiler de coches, de McDonalds en comida rápida, y Holiday Inn en hoteles.

#### **2.10.12.2 Según el grado de integración de la red**

1. *Franquicia integrada*: es la que tiene lugar entre un fabricante y varios detallistas. Los productores distribuyen un producto de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas. Es el caso de muchas empresas de automóviles de distribución de productos petrolíferos.
2. *Franquicia Semi-integrada*: según Ortega (1987) es la que se realiza entre el fabricante y el mayorista o entre el mayorista y los detallistas. Este tipo de franquicia es, probablemente, el que más se ha extendido en todo el mundo, abarcando los puntos alimenticios, de ferretería, textil, accesorios de automóviles, entre otros.

#### **2.10.12.3 Cuando el franquiciador es el propio detallista**

1. *Franquicia horizontal*: según Ortega (1987) es la que tiene lugar entre empresas situadas al mismo nivel de la distribución, es decir entre los fabricantes mayoristas y entre minoristas. Este tipo de franquicia se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que posteriormente se franquician a otros puntos de venta.
2. *Franquicia vertical*: el franquiciador es, en este caso, el propio detallistas que franquicia al fabricante al ser poseedor de una marca desconocida.

#### **2.10.12.4 Según el grado de coparticipación financiera y personal**

1. *Franquicia activa*: en la que el franquiciador exige que sus franquiciados sean ellos mismos los que estén al frente de sus negocios.
2. *Franquicia financiera*: en este caso, el franquiciador es sólo un inversor que no gestiona directamente la franquicia, responsabilidad que confía a gestores y empleados. Se produce una separación entre el capital y la gestión de la franquicia.
3. *Franquicia asociativa*: es aquella en la que de alguna manera el franquiciado y el franquiciador están asociados. El franquiciado esta asociado con capital del franquiciador o el franquiciado tienen acciones con la franquicia.

#### **2.10.12.5 Cuando el franquiciado posee o gestiona diferentes franquicias**

1. *Multifranquicia*: cuando el franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.
2. *Purifranquicia*: un franquiciado tiene concedidos dos o más franquicias, normalmente complementarias.

#### **2.10.12.6 Formas específicas de franquicia**

1. *Master en franquicia*: es el sistema que se utiliza para instalar una franquicia fuera de un país de origen. Se trata de una relación contractual que une a un franquiciador extranjero con una persona física o jurídica de un país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de los puntos de venta que se van abriendo, responsabilizándose del desarrollo y representación del franquiciador, de forma exclusiva en su país. Normalmente el master franquiciado explota el establecimiento piloto, siendo el responsable de una selección de nuevos franquiciados, de la

inversión y de la publicidad global de la red monopolizando las relaciones con los franquiciados de su territorio. Según Solé y Subirá (1997), esta modalidad facilita la rápida adaptación del paquete de franquicia a las características legales, comerciales y económicas del nuevo país. Pero ésta, no es la única forma para la expansión internacional de la franquicia, ya que también existe la posibilidad de instalar una sucursal propia o empresa filial que hace las funciones de franquiciadora en el nuevo país, o comenzar con un establecimiento piloto franquiciado que permite testar el éxito del negocio para después ensayar el método más conveniente de exposición filial, sucursal o master franquiciado.

2. *Sucursal propia*: según Solé y Subirá (1997) uno de los inconvenientes de la técnica del master es la pérdida de control sobre la red de franquiciados del país en cuestión. Esto se puede solucionar creando una filial propia en el país de implantación, aquí la inversión inicial será superior a la necesaria cuando se opta por la anterior fórmula y, además, obliga a crear un infraestructura (oficinas, personal) que facilitará una adecuación a las normas jurídicas, locales, laborales, entre otras.
3. *Franquicia corner*: espacio dentro de un gran almacén o una gran tienda en el que se instala una franquicia, no es todo el local comercial y en ese espacio se venden o se prestan los servicios al franquiciador, según los métodos y las especificaciones originales del franquiciador bajo una marca y una asistencia técnica.

### **2.11 Centros educativos o de enseñanza:**

Se puede definir como toda institución que se encargue en su naturaleza principal de impartir educación o enseñanza, a grupo particular de personas.

En los centros educativos o de enseñanza, tienen como función principal la determinación en gran medida del desenvolvimiento futuro, donde se adquieren distintos hábitos y se afianza la dimensión de aprendizaje; por lo tanto impulsa la capacidad productiva de la sociedad en un objetivo a largo plazo. Así mismo,

considera el apoyo a los alumnos para que encuentren los elementos que les permitan desenvolverse con mayor acierto y seguridad en el entorno social de su tiempo.

A todo individuo que tenga la capacidad de enseñar y compartir sus conocimientos, le corresponde impulsar una educación activa, estimular la iniciativa y sentido de responsabilidad social, a fin de contribuir con el crecimiento integral del educando, atenuando la adquisición de conocimientos, el desarrollo de la capacidad de observación, análisis, reflexión y crítica, fomentar actitudes que estimulen la investigación, la innovación científica y tecnológica, la difusión de la cultura.

Evidentemente la convivencia en sociedad, en la escuela, en la familia y en el trabajo, demanda de normas, reglas y leyes, para ordenar la coexistencia y no para marcar más las diferencias sociales; constituyendo una serie de elementos éticos culturales, propios de la herencia de valores y principios.

En este renglón como sucede en muchos otros, la educación responde a objetivos de la política administrativa; de tal manera se han dado varias reformas curriculares que solo han servido de experimento sin que se haga un seguimiento serio y continuo, por lo tanto no se ha valorado críticamente los resultados, la operatividad y su eficacia.

## **2.12 Cursos propedéuticos o pre universitario:**

No existe una definición exacta, de esta “modalidad” de enseñanza, sin embargo, desde hace algunos años, se ha convertido en una forma de reforzamiento, evaluación y preparación de muchos alumnos en el área académica; inclusive esta forma de enseñanza ha venido siendo utilizada por diferentes colegios, liceos e inclusive universidades, como forma de ingreso a las mismas.

De acuerdo a todas las consideraciones y modalidades en se presentan estos cursos, podemos generalizar una definición: los cursos propedéuticos o preuniversitarios, son programas que cumplen con una continuidad en un orden

jerárquico académico; el objetivo de estos cursos es elevar y uniformar el nivel académico de los interesados en ingresar a diferentes sistemas educativos. En muchos casos, estos programas sirven a las instituciones para definir en gran medida el grado de orientación vocacional, dificultades de disciplina, aprendizaje y de integración posee cada alumno, así como las fallas a nivel académico, a fin de solventarlas

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo el diseño de la propuesta de planificación estratégica empresarial.

#### **3.1 Nivel de la investigación:**

La investigación que se utilizó fue tipo descriptiva, debido a que se intenta conocer las diferentes situaciones, a través de la descripción de las actividades, objetivos y procesos por los que atraviesa una Organización, a fin de diseñar una nueva propuesta de desarrollo empresarial a través de esta herramienta de planificación estratégica. Esta descripción de aspectos o procesos, nos permitirá una vez se proceda a la recolección de datos, la identificación de las relaciones que existen entre las variables, debido a que las mismas serán introducidas y utilizadas en el Balanced Scorecard para el diseño del modelo de negocio adecuado y ajustado a los objetivos estratégicos de la organización.

#### **3.2. Diseño de la investigación:**

En virtud de que en la presente investigación, se está desarrollando un diseño de una propuesta a través de una herramienta metodológica de planificación estratégica utilizada a nivel empresarial, uno de los tipos de investigación bajo la cual se estructuró el trabajo fue la de tipo documental, debido a que se trató el problema planteado a fin de ampliar y profundizar en éste, a través de trabajos previos e informaciones ya divulgadas.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) señala que los estudios documentales son estudios de desarrollo teórico, como presentación de nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales, de igual forma, se encuentran las revisiones críticas del estado del conocimiento, que la

integra principalmente la evaluación de la información teórica y empírica existente referente de a un problema; otro de los aspectos que se consideran, es el estudio de investigaciones históricas, o diferentes especialidades

En cuanto a la investigación de tipo descriptivo, se formulan un conjunto o fases para la consecución del diseño final de la propuesta, de la siguiente manera:

**Cuadro No.1** Descripción del proceso

FASE	PROCESO
1	Formular las características de la empresa desde la perspectiva organizacional.
2	Definir los procesos adoptados por la empresa.
3	Definir las necesidades de los clientes.
4	Definir las variables estratégicas.
5	Construir el cuadro estratégico con los principales competidores
6	Construir la red de valor.
7	Formular el mapa estratégico.
8	Construir un plan de acción e iniciativas. Iniciativas por tema estratégico y a nivel de objetivos y metas.

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso definido en la **fase 1**, se investigará la experiencia de las empresas dedicadas a la prestación de este servicio en el país cuyos resultados conformarán los antecedentes del negocio, con el objeto de reflejar la competencia que éste tendría una vez se desarrolle como una red de franquicias, empresas que posteriormente serán utilizadas para la elaboración del cuadro estratégico, proceso definido en fase 5.

Así mismo, para definir los procesos actuales del negocio, correspondiente a la **fase 2**, se consultará a través de un breve cuestionario (Ver Cuadro No. 2) a un grupo de diez (10) estudiantes escogidos al azar, lo cual conformará posterior a la revisión de los resultados de la aplicación de este instrumento por parte de la Junta Directiva de la empresa, los aspectos básicos que integrarán el marco organizacional del negocio.

**Cuadro No.2** Preguntas que se realizarán a un grupo de estudiantes para definir los procesos actuales del negocio

PREGUNTA	ENUNCIADO
P1	¿Cuáles considera usted que deben ser los materiales físicos requeridos para iniciar un centro de estudios de clases particulares y cursos pre universitarios?
P2	De acuerdo a un espacio predefinido de 12mt <sup>2</sup> . ¿Qué cantidad de personal administrativo y docente, considera usted necesario para cubrir la demanda de estudiantes en un espacio mínimo como el descrito anteriormente? Considere que cada profesor trabaja por disponibilidad de horario y no jornada completa.
P2	De acuerdo a su experiencia previa, ¿Cuáles serían los servicios que usted ofrecería en un centro de estudios de clases particulares y cursos pre universitario?
P3	Desde el punto de vista del cliente, ¿Cómo le gustaría que fuesen las formas de pago de los servicios prestados?
P4	Desde el punto de vista del cliente y profesor, ¿Cómo le gustaría que fuesen los materiales de apoyo suministrados a los estudiantes, en cuanto a su presentación?
P5	¿Qué colores considera usted que debe contener el logotipo de la organización, con el fin de ser llamativo a los clientes?
P6	De acuerdo a su experiencia previa, ¿Cómo debe estar estructurada desde el punto de vista organizacional la empresa?

Para dar inicio a las herramientas básicas para la formulación del modelo de negocio, se construirá la **matriz de necesidades de los clientes**, definida en la **fase 3**. En virtud de que la empresa en estudio se está iniciando, los lineamientos para la construcción de esta matriz, serán formulados por la Junta Directiva de la empresa, quienes según el objeto de la misma, el mercado al cual desean incursionar y las experiencias que poseen del negocio, se harán a sí mismos una serie de interrogantes (Ver Cuadro No. 3), cuyas contestaciones a las mismas se verán expresadas en las necesidades de los clientes en el capítulo V siendo éstas respuestas el único insumo utilizado para la construcción de dicha matriz.

**Cuadro No.3** Preguntas que se hará la Junta Directiva para construir la matriz de necesidades de los clientes

PREGUNTA	ENUNCIADO
P1	Según su experiencia del negocio, ¿qué necesidades insatisfechas considera(n) usted(es) que tienen los estudiantes en el proceso educativo formal?
P2	Según su experiencia del negocio, ¿qué aspectos considera(n) usted(es) son necesarios incluir en cuanto a los procesos administrativos, de servicios y clientes del mismo?
P3	Según su experiencia del negocio, en cuanto al análisis de los objetivos y metas que tienen los estudiantes, ¿qué necesidades relacionadas a estos aspectos considera(n) usted(es) que poseen los mismos al demandar este tipo de servicios?
P4	Según su experiencia del negocio, ¿Qué servicios han manifestado los clientes del negocio que deberían ser agregados a la oferta actual del mismo?

Para la selección de las **variables estratégicas**, proceso descrito en la **fase 4**, se determinará a partir de los lineamientos estratégicos que la Junta Directiva de la organización estime sea la que regirá la estrategia de la empresa, esta propuesta de valor deberá responder a todos los beneficios que los clientes reciben del servicio, los puntos favorables de diferencia que el servicio y/o la empresa tienen en relación con las otras alternativas comparables, y las características de diferencia y semejanza a la competencia que al mejorar entregarán el máximo valor al cliente en el presente o en futuro próximo, de manera tal que las variables que cumplan con estas características conformarán el cuadro estratégico.

Una vez que sean seleccionadas las variables estratégicas, se desarrollará el **cuadro estratégico** de la siguiente manera:

1. Se construirá un plano cartesiano, donde se colocaran en su eje horizontal las variables estratégicas previamente definidas, y en el eje vertical el nivel, el cual va desde bajo, medio hasta alto, este definirá el rango dentro del cual se mueven las empresas de la competencia.

2. Se procederá a graficar cada empresa de la competencia, incluyendo la empresa en estudio, en gráficos de líneas de acuerdo a las variables estratégicas y a los niveles que estos consideraban.
3. En la parte inferior al plano cartesiano, se definirán una serie de impactos, los cuales son: en el valor a clientes, en los costos, en la inversión en tangibles e intangibles y dificultad para copiar – sostenibilidad. De acuerdo a cada variable estratégica, se formará una matriz donde se mida el impacto en cada uno de estos ítems previamente descritos. La respuesta debe ser: A: alto impacto, M: mediano impacto y B: bajo impacto.
4. Posteriormente, se responderá la siguiente pregunta: ¿qué puede hacerse con las variables? Por lo que se definirán cuatro posibles respuestas, las cuales son: reducir, ¿cuáles variables se pueden reducir muy por debajo de la norma de la empresa?; crear, ¿cuáles variables se deben crear porque la empresa nunca las ha ofrecido?; incrementar, ¿cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria? y eliminar, ¿cuáles variables que la empresa da por sentadas se deben eliminar? con lo cual se obtendrá la decisión de la cadena de valor.

Para el **análisis de la cadena o red de valor**, descrito en la **fase 6**, se utilizará la metodología de CEO Consultores en el análisis de la red de valor en el contexto de modelo de negocios, por lo que se procederán a realizar los siguientes pasos: (Ver cuadro No. 4)

1. Utilizado el modelo de cadena de valor de Michael Porter (1987), se identificarán los procesos primarios y de apoyo que actualmente realiza la empresa, en la columna destinada para procesos actuales del negocio.
2. Se revisarán los procesos incluidos, de manera de minimizar la probabilidad de que un proceso importante no se haya incluido.
3. Se revisará, desde la perspectiva del valor agregado, considerando los impactos en la rentabilidad, riesgo y crecimiento a mediano y largo plazo, proceso a proceso en función de las columnas establecidas.

- a. En la segunda columna, se determinará el impacto en la ventaja competitiva del negocio y la propuesta de valor para los clientes: en esta columna se indicará el resultado de analizar el impacto que tiene este proceso, en la materialización de la ventaja competitiva de la empresa, es decir hacer realidad esas cualidades o atributos, tangibles o intangibles. La respuesta debe ser: ALTO: alta importancia, MEDIO: mediana importancia, BAJO: baja importancia o NULO: nula importancia para la ventaja competitiva y para materializar la propuesta de valor.
- b. En la tercera columna, se colocará el impacto en las inversiones (tangibles o intangibles) y costos, donde se indicará el resultado de analizar cuan elevada son las inversiones a que obliga cada proceso ejecutado bajo la mejor alternativa tecnológica disponible. La respuesta debe ser: ALTO: alto impacto en las inversiones, MEDIO: mediano impacto en las inversiones, BAJO: bajo impacto en las inversiones o NULO: nulo impacto en las inversiones.
- c. En la cuarta columna, se medirá el resultado del análisis del impacto que tiene el proceso en las inversiones (tangibles o intangibles) y costos de otros procesos de la red de valor. La respuesta debe ser: ALTO: alto impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos, MEDIO: mediano impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos, BAJO: bajo impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos o NULO: nulo impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos.
- d. En la quinta columna, se expresará el resultado del análisis del efecto que tiene, el utilizar, para potenciar el proceso, la tecnología de la información y las telecomunicaciones u otras nuevas tecnologías.
- e. En la sexta columna, se describirá el resultado del análisis del impacto que tiene el proceso, si el mismo debe ser realizado por un

proveedor, aliado, socio o cliente, o por la empresa. La respuesta debe ser: ALTO: alto impacto estratégico, MEDIO: mediano impacto estratégico, BAJO: bajo impacto en las inversiones o NULO: nulo impacto estratégico.

- f. En la séptima columna, se indicará el resultado final del análisis del impacto que tiene el proceso, considerando los impactos evaluados en las columnas de la 2 a la 6, sin perder la visión en conjunto de la empresa y sus negocios. El resultado incluirá:
- i. Si el proceso debe ser realizado o eliminado.
  - ii. De tener que desarrollarse el proceso: debemos hacerlo con recursos propios, vía sociedad o terceros, vía alianza estratégica, vía proveedor, cliente o mezcla.
  - iii. Cómo hacer el proceso.
  - iv. Si se debe hacer en un solo lugar o en varios.
  - v. Bajo qué condiciones o escenarios es oportuno hacer estos cambios.

**Cuadro No.4 Cadena o red de valor**

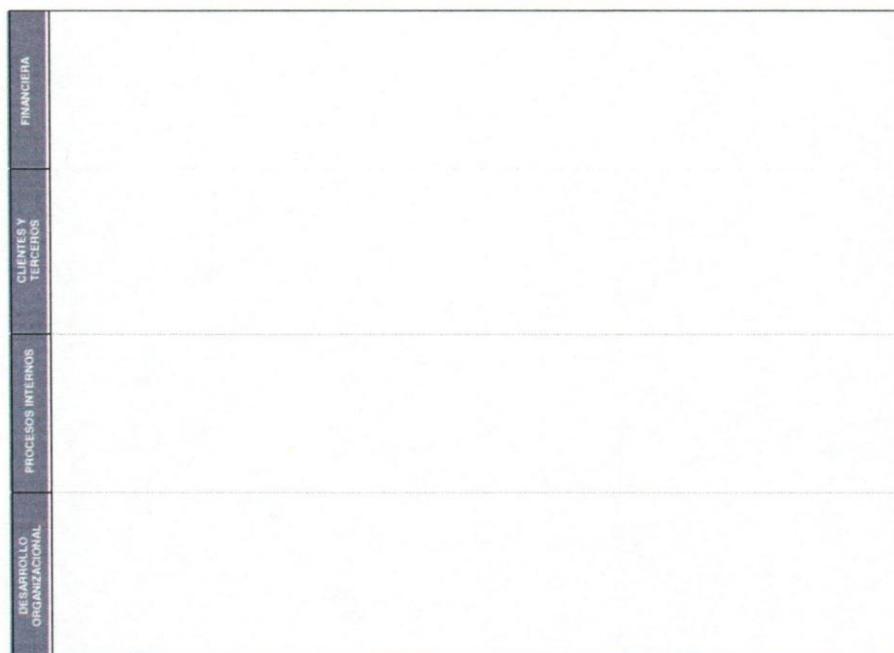
ANÁLISIS DE LA CADENA O RED DE VALOR						
NEGOCIO: Establecimiento de una red de franquicias de la empresa TARTAGLIA, C.A (Prestadora de Servicios de Educación)						
PRINCIPALES PROCESOS	IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA Y EN LA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	IMPACTO EN LAS INVERSIONES (TANGIBLES E INTANGIBLES) Y COSTOS	IMPACTO EN LAS INVERSIONES Y COSTOS DE OTROS PROCESOS	POSIBILIDADES DE POTENCIAR VIA NUEVAS TECNOLOGÍAS	IMPACTO DE PASAR A SOCIOS, ALIADOS, PROVEEDORES O CLIENTES	DECISIÓN: Agregar, eliminar, hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), aliados, proveedores, clientes, donde (lugar), cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios.
	PROCESOS ACTUALES DEL NEGOCIO					

En la construcción del **mapa estratégico**, definido en la **fase 7**, se deberán responder una secuencia de planteamientos sobre las distintas perspectivas: (Ver Cuadro No. 5)

1. Se elaborará un cuadro de cuatro filas, donde en cada una de ellas se colocarán los objetivos estratégicos que se correspondan, de abajo hacia arriba, este comienza en: desarrollo de la organización, posteriormente procesos internos, luego clientes y terceros y por último financiero.
2. El proceso se inicia con definir los objetivos que sustentan qué se debe brindar a los accionistas o inversores de la empresa para mostrar que se tiene éxito financiero, por lo que dichos objetivos se colocan en la primera fila definida como financiera.
3. Posteriormente se definirán los de la perspectiva de los clientes y terceros, pues de aquí saldrán los componentes que permitirán a la empresa los nuevos ingresos que espera. Es a partir de la diferenciada propuesta de valor que se pueden establecer los objetivos en esta perspectiva según se establezcan los atributos básicos y los diferenciadores, por lo que se colocan en la segunda fila definida como clientes y terceros dichos objetivos.
4. Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, se identificarán los objetivos y los indicadores para sus procesos internos, por lo que se colocará en la tercera fila definida como procesos internos, los cuales representan los temas estratégicos y son los objetivos medulares para estos.
5. En la quinta fila, definida como desarrollo de la organización, se describirán los objetivos de formación y crecimiento, importantes en el perfeccionamiento de empleados, sistemas de información y procedimientos organizativos.
6. Por último se evaluarán cada uno de los objetivos descritos y se inicia el proceso de vinculación causa – efecto entre estos, utilizando flechas como

conectores; este proceso irá en la dirección de abajo hacia arriba, es decir desde el desarrollo de la organización hasta financiera.

**Cuadro No.5** Modelo de mapa estratégico



Para dar inicio a la **fase 8**, se formularán los objetivos y metas que la organización desea alcanzar, se elaborarán los indicadores de resultados, los cuales medirán la intención de los objetivos del mapa estratégico de la manera más directa posible. Para la construcción de estos, se consideraran los siguientes aspectos:

1. Se detallaran los objetivos definidos en el mapa estratégico.
2. Se evaluarán los elementos o actores que se vinculan al objetivo establecido.
3. Se establecerán los parámetros a comparación (las variables planificadas, esperadas o estimadas)

4. Se construirán los indicadores por cada objetivo a través de relaciones porcentuales, los cuales se encuentran en línea con la intención del objetivo.

Para la formulación del futuro deseado se tomarán los objetivos y metas establecidos en el inicio de esta fase, asignando un horizonte temporal a estos aspectos; de igual forma, se estipulará un porcentaje entre 0% a 100% de cumplimiento para cada uno de éstos en los períodos correspondientes.

El **Plan de Acción**, se formulará estableciendo las iniciativas a nivel de mapa estratégico y por tema estratégico: eficiencia, procesos productivos y relaciones, estableciendo las iniciativas a corto, mediano y largo plazo para cada tema estratégico; haciendo uso de instrumentos elaborados previamente: metas (**inicio fase 8**), los procesos internos (**fase 2 y 7**), las variables estratégicas (**fase 4**) y las posibles decisiones a considerarse (**fase 6**).

Para finalizar, se elaborará un cuadro resumen en forma de matriz, donde se expresarán: (Ver cuadro No. 6)

1. En la parte superior horizontal (fila): objetivos, indicadores de resultados, metas, iniciativas e indicadores guías o avance.
2. En la parte izquierda vertical (columna): cada uno de los objetivos establecidos en el mapa estratégico.
3. Se procederá al llenado de la matriz, de manera tal que cada objetivo respondiera a un indicador de resultado, una meta, una iniciativa y un indicador guía o de avance.

**Cuadro No. 6 Cuadro Resumen**

OBJETIVO	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS	INDICADORES GUÍA O AVANCE

**4.4 Cronograma de Actividades**

**Cuadro No. 7 Cronograma de Actividades**

Fase	Proceso	SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Definición del Problema	■												
2	Formula y examina las características de la propuesta de cambio organizacional.		■	■	■									
3	Definición de los procesos adoptados por la Empresa.			■	■	■								
4	Se determina la Metodología de Planificación Estratégica a nivel empresarial a aplicar: Balanced Scorecard.		■	■	■	■								
5	Selección de técnicas para la recolección de datos para ser aplicados en el modelo.			■	■	■	■							
6	Definición de las necesidades de los clientes.						■	■	■					
7	Definición de las variables estratégicas.						■	■	■					
8	Construcción de cuadro estratégico con los principales competidores						■	■	■					
9	Construcción de la red de valor.							■	■	■				
10	Formulación del Mapa estratégico.							■	■	■				
11	Planteamiento del Futuro deseado. (Metas a corto y mediano plazo)								■	■	■			
12	Análisis del entorno y construcción de escenarios.									■	■	■		
13	Análisis estructural del problema.									■	■	■		
14	Formulación de la Matriz de impacto cruzada.									■	■	■		
15	Construcción de un Plan de acción e Iniciativas. Iniciativas por tema estratégico y a nivel de Objetivos y Metas.									■	■	■		
16	Materialización del Modelo de Negocio.											■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO IV

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 4. Datos principales de la empresa

**4.1 Nombre mercantil de la Empresa:** TARTAGLIA, C.A

**4.2 Nombre comercial de la Empresa:** Centro Educativo TARTAGLIA

**4.3 Registro de información fiscal (RIF):** J- 29846808-4

**4.4 Objeto:** prestar servicios integrales en el campo de la educación, apoyo académico a estudiantes de los niveles de educación primaria, básica, media, diversificada y universitaria, con la finalidad de ampliar y consolidar los conocimientos académicos contenidos o no en los múltiples conglomerados programáticos aprobados por los órganos oficiales y privados, que así lo requieran, asistencia individual y colectiva y en general, podrá realizar todo acto de lícito comercio relacionado o no con el objeto social aquí anunciado, dentro de los límites establecidos por la ley y los reglamentos aplicables en la materia.

**4.5 Base legal:** sociedad mercantil Tartaglia C.A, inscrita por ante el registro mercantil tercero de la circunscripción judicial del Distrito Capital y Estado Bolivariano de Miranda, en fecha 01 de diciembre de 2009, anotado bajo el Número 28, Tomo 70-A.

#### 4.6 Accionistas:

**Cuadro No. 8** Descripción Accionaria de la Empresa

Nombre y Apellido	Cargo	Monto de las acciones	Porcentaje accionario
Gabriel Sanguino	Presidente	Bs. 15.000,00	50,0%
Ana Carolina Guédez	Vicepresidente	Bs. 15.000,00	50,0%

Fuente: Documento Constitutivo de la Empresa

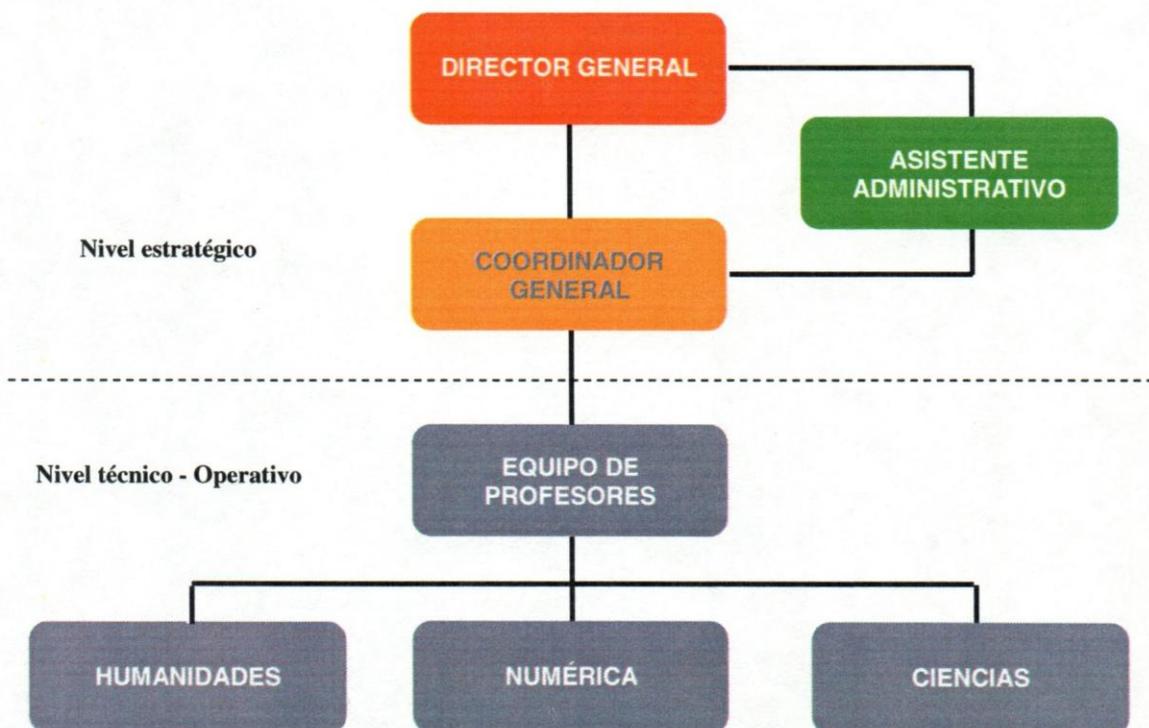
#### 4.7 Logo – Imagen Corporativa:

Figura No. 2 Logo principal de la Empresa



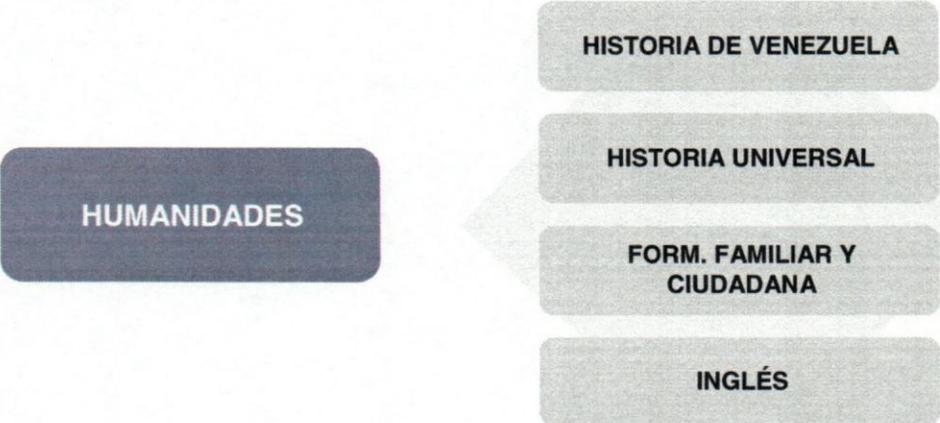
#### 4.8 Estructura Organizativa

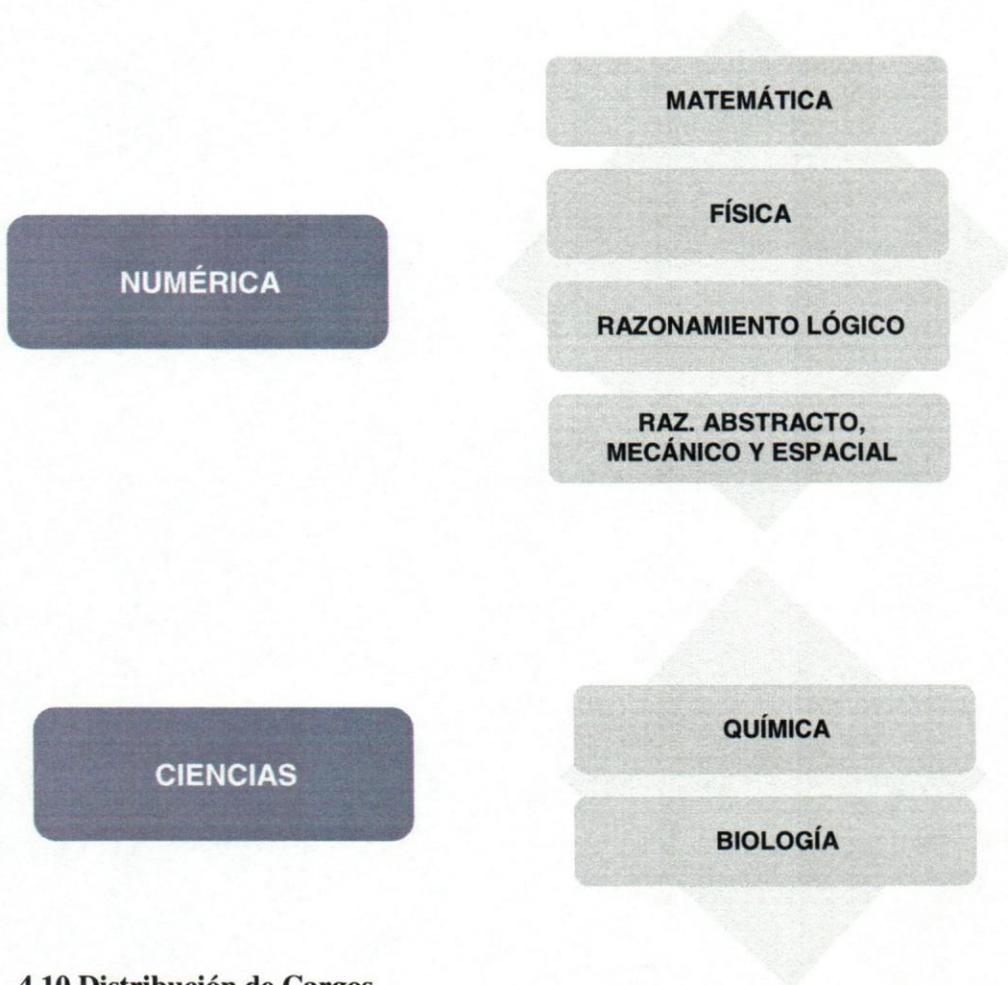
Figura No. 3 Estructura Organizativa de la Empresa



La estructura organizativa de la empresa a franquiciar, y por consiguiente cada franquicia debe tener la misma estructura, está conformada por un Director General, que no necesariamente tiene que ser el dueño de la franquicia, el cual se encarga de evaluar todos los procesos de la empresa, así como velar por el correcto uso de los fondos, prestación y calidad de servicio, atención al cliente, y cualquier decisión de carácter estratégico que sea un pro del desarrollo de la franquicia. De igual forma se debe tener a un Coordinador General, el cual le reportará directamente al Director General, y se encargará de supervisar, controlar y decidir sobre todos los procesos técnicos - operativos de la Empresa; tanto el Director como el Coordinador, tendrá a su disposición un asistente administrativo, el (la) cual se encargará del manejo y la organización en le área de administración y atención al cliente de la franquicia. Por último, se encuentra el equipo de profesores, los cuales se dividen en tres grades áreas, que son: humanidades, que incluye las materias de historia de Venezuela, historia universal, formación familiar y ciudadano e inglés; numérica, que incluye las materias de matemática, física, razonamiento lógico, abstracto, mecánico y espacial; y por último el área de ciencias, que incluye las materias de química y biología. Cada profesor, al momento de incorporarse en la organización, deberá indicar que área(s) desea pertenecer, y que materia(s) desea impartir, todo ello sujeto a evaluación del Coordinador General.

#### 4.9 Conformación de dependencias





#### 4.10 Distribución de Cargos

**Cuadro No. 9** Distribución de cargos de la Empresa

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS	CANTIDAD
DIRECTOR GENERAL	UNO (1)
COORDINADOR GENERAL	UNO (1)
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	UNO(1)
PROFESORES EN EL ÁREA DE HUMANIDADES	DOS (2)
PROFESORES EN EL ÁREA DE NUMÉRICA	CUATRO (4)
PROFESORES EN EL ÁREA DE CIENCIA	DOS (2)
<b>TOTAL MÍNIMO REQUERIDO DE CAPITAL HUMANO</b>	<b>ONCE (11)</b>

Fuente: Elaboración propia

El número de profesores requeridos por área, dependerá de la demanda que genere cada una de las materias solicitadas, sin embargo, por la experiencia en el manejo de esta propuesta, las materias más solicitadas por los alumnos, son las del área de numérica, que estarían representadas por matemática y física (en todos sus niveles), por lo que se sugiere tener a un equipo medianamente numeroso y altamente calificado en esta área. El resto de las áreas son de igual importancia, pero la demanda es variable. Para el caso de humanidades, es recomendable tener a dos profesores que dominen gran parte de las materias que incluye ésta área, ya que estos se utilizarán en gran magnitud es para los cursos de nivelación y pre universitarios. De igual forma, en las áreas de ciencia, a pesar de que una de las materias que la compone es altamente demandada (química) con un mínimo de dos profesores es posible satisfacer la demanda de los clientes en este aspecto. Es de importancia destacar que los cargos representados por el nivel estratégico no deben exceder de cuatro (04), se sugieren tres (03) personas.

#### **4.11 Antecedentes:**

Durante los últimos años se han venido desempeñando en el área de la educación centros que se encargan de impartir educación particular a estudiantes de educación media, media diversificada y universitaria. En la ubicación donde se encuentra TARTAGLIA, por mucho tiempo, se desarrollo el Centro Educativo Meeting Point, perteneciente a la Asociación Civil ICARO de Venezuela; este centro nace en el año 1999 ante las consecuencias de la catástrofe natural vivida en Venezuela en diciembre de este mismo año; donde fueron desplazadas 120 familias (800 personas) a San Antonio de los Altos, Municipio Los Salias del Estado Miranda, procedentes del Estado Vargas. Luego de la emergencia y por las necesidades detectadas en el contacto directo con los jóvenes de la localidad, se empezaron a ofrecer otros servicios, tales como: reforzamiento académico para niños, niñas y adolescentes, asesoría metodológica en la elaboración de tesis, cursos de informática, contabilidad, inglés y preparación para el ingreso a la universidad. Los profesores de dicho centro eran los propios estudiantes

universitarios que por su nivel de ocupación en vista del tiempo que le ocupaban sus estudios, esta actividad se les hacía más sencillo en la organización de su tiempo y además podían obtener algún tipo de beneficio económico.

Durante los últimos quince (15) años, en Venezuela se ha proliferado los centros o institutos educativos dedicados a la preparación de estudiantes para ingresar a la educación superior, los cuales llevan el nombre de cursos pre universitarios, diversos centros o institutos se han dedicado a esta actividad en Venezuela, entre los cuales se pueden mencionar, el Instituto Albert Einstein, ubicado en la ciudad de Caracas, y fundado en el año 1993, ofrece a sus estudiantes información sobre sus cursos específicos de ingreso a la universidad, así como la posibilidad de hacer Cursos en línea para las diversas pruebas de admisión. Detallada información de carreras, aptitudes requeridas, mercado laboral y universidades donde puedes estudiarlas. Test que te ayudará a confirmar tu área profesional o carrera.

Otro de los centros pre universitarios es el reconocido Benjamín Franklin, el cual tiene como objetivo principal la orientación y preparación de los jóvenes que cursan el último año de bachillerato y de las personas ya graduadas o población flotante, para enfrentar con éxito los exámenes de admisión o pruebas de aptitud académica de las distintas universidades e instituciones de educación superior en Venezuela. Así mismo, se encuentra el centro de estudios pensum, el cual nace en 1980 con el propósito de ser el camino más seguro de ingreso a la universidad, siendo uno de los primeros institutos en ofrecer cursos propedéuticos a los estudiantes próximos a graduarse de bachilleres.

De igual forma, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), pensando en el bienestar de los estudiantes, y en nivel académico de los mismos, crea el curso de iniciación universitaria (CIU-UCAB), ajustado a los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria,

en cuanto a la oportunidad por igual que se le debe otorgar a los estudiantes de ingresar a los estudios superiores de pregrado, a fin de que les permita iniciarse de manera exitosa en la nueva etapa de la educación que están por emprender; esto es un muestra de que muchas de las universidades, centros o institutos educativos, se han dedicado a la preparación previa de los estudiantes para acceder a una educación superior óptima y de calidad.

#### **4.12 Misión de la empresa**

Ser una institución con un alto nivel académico y de formación integral a la disposición de los estudiantes, utilizando como herramienta fundamental el conocimiento, a través de nuestros servicios de clases personalizadas, tareas dirigidas y cursos especializados.

#### **4.13 Visión de la empresa**

Convertirnos en el principal instituto educativo en Venezuela en la prestación de servicios integrales en el campo de la educación.

#### **4.14 Proceso y actividades**

La institución a través de su grupo de profesores, desarrolla un grupo de actividades dedicadas a reforzar el conocimiento de sus estudiantes. Entre ellas están:

**4.14.1 Tareas dirigidas:** centra su atención sobre alumnos en la etapa básica, de 1er grado hasta el 6to grado, que realizan tareas asignadas en sus escuelas en las diversas áreas de estudios que contiene esta etapa. Además de reforzar conocimiento a través de ejercicios prácticos e interactivos que realiza el alumno.

**4.14.2 Cursos de nivelación:** dirigido a estudiantes próximos a entrar al 7mo grado de educación básica, donde se refuerzan las áreas de matemáticas y lenguaje básicamente y se les instruyen técnicas de estudio para esta nueva etapa a cursar, también va dirigida a los

aspirantes al 9no grado de educación básica, donde se les introducen los temas referentes a física y química.

**4.14.3 Cursos propedéuticos o pre universitario:** dirigido a los estudiantes que aspiran a graduarse de bachilleres y optaran para presentar pruebas en las universidades, ofreciendo dos ramas de estudio: ciencia, para estudiantes que desean cursar carreras como ingeniería, arquitectura, odontología, medicina entre otras. Y la rama de humanidades para estudiantes que aspiran a cursar carreras como economía, derecho, estudios internacionales, educación. Este curso contiene clases con el contenido cursado por el alumno durante los tres primeros años de la etapa básica y el primer año de diversificado, aplicados en ejercicios que permita al alumno resolver de manera rápida y confiable las diversas pruebas a presentar.

**4.14.4 Clases particulares:** Dirigida a alumnos de todo nivel educativo que desean reforzar conocimientos de manera individual de las clases u objetivos vistos en sus instituciones educativas.

#### 4.15 Desarrollo del proceso

Figura No. 4 Desarrollo gráfico del proceso



**Fase 1:** El(los) estudiante(s) o representante(s) se dirige a las instalaciones del Centro Educativo TARTAGLIA, a solicitar algunos de los servicios que este ofrece, entre los cuales se mencionan: las clases particulares, tareas dirigidas, cursos preuniversitarios y cursos de nivelación.

**Fase 2:** El asistente administrativo de TARTAGLIA, ofrece una disponibilidad de horarios por materia, por profesor o por grupo, de acuerdo a lo indicado por cada uno de ellos. El(los) alumno(s) o representante(s) seleccionan el horario de su preferencia de acuerdo a los paquetes de horas que ofrece, los cuales son: paquetes de cuatro (04) horas, ocho (08) horas, doce horas (12) y veinte horas (20). Cada paquete de horas maneja un descuento en el número de horas de clases.

**Fase 3:** El(los) alumno(s) asisten a la cita horaria de clase particular, tarea dirigida, grupo de curso preuniversitario o nivelación inscrito con anterioridad y recibe su clase de acuerdo el número de horas pre-establecida. El(los) profesor(es) es notificado de su cita con el alumno(s) previamente por la asistente administrativo, a fin de que cumpla con el horario ya apartado.

**Fase 4:** La clase se desarrolla, y se aclaran todas las dudas que el(los) alumno(s) tengan de la materia que previamente estos hayan seleccionado al momento de inscribirse. Cada hora de clases, equivalen a cuarenta y cinco (45) minutos.

**Fase 5:** Se cumplen y logran los objetivos establecidos tanto por los estudiantes como por la empresa. El(los) estudiante(s) obtiene y aclara el conjunto de dudas y de contenido programático necesario para su evaluación, obteniendo los mejores resultados.

#### **4.16 Espacio físico requerido:**

El espacio físico de la franquicia, dependerá del local o recinto que el franquiciado escoja para desarrollar la actividad; sin embargo, se recomienda que el mismo sea como mínimo de 12m<sup>2</sup>, lo que permitiría generar tres posibles espacios internos. El primero de ellos, donde se dispone a encontrarse el área de administración y recepción; el segundo y tercer espacio, serían dos aulas de clases que puede ser grandes, medianas o pequeñas, dependiendo de las dimensiones del recinto y la distribución que realice el franquiciado del espacio.

Como mínimo se recomienda, que el recinto contenga dos (02) aulas de clases; una de ellas, que contenga al menos seis (06) pupitres y un máximo de doce (12); el otro, que contenga al menos cuatro (04) pupitres y un máximo de seis (06). Si el recinto seleccionado, tiene suficiente espacio para incorporar más estaciones de trabajo, se recomienda que se creen más aulas de clases, a fin de que la actividad se lleve a cabo de una manera, más personalizada, optimizando la atención y rendimiento del alumno.

#### **4.17 Material mínimo requerido:**

Para el proceso de arranque de la empresa, el dueño de la marca, le suministrará al franquiciado un mínimo de materiales requeridos, para que se inicie el proceso de prestación de servicios. Dichos materiales, le permitirán cubrir las primeras necesidades operativas de la franquicia. De igual forma, estas cantidades que se reflejan el Cuadro No. 05, son sujetas a consideración, de acuerdo al espacio en el que el franquiciado seleccione para el desarrollo de su negocio.

**Cuadro No. 10** Materiales mínimos requeridos para el inicio del negocio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	UNO (1)
IMPRESORA	UNO (1)
FOTOCOPIADORA (Opcional)	UNO(1)
CARTELERA INFORMATIVA	UNO (1)
MÓDULO O MUEBLE DE RECEPCIÓN	UNO (1)
SILLA DE OFICINA	TRES (3)
PIZARRAS ACRÍLICAS MEDIANAS	CUATRO (4)
MATERIAL DE OFICINA	VARIOS
PUPITRES CON SILLA Y MESA	MIN: DIEZ (10) MÁX: DIECIOCHO (18)

**Fuente:** Elaboración y cálculos propios.

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **5.1 Modelo de negocios actual:**

##### **5.1.1 Necesidades de los clientes**

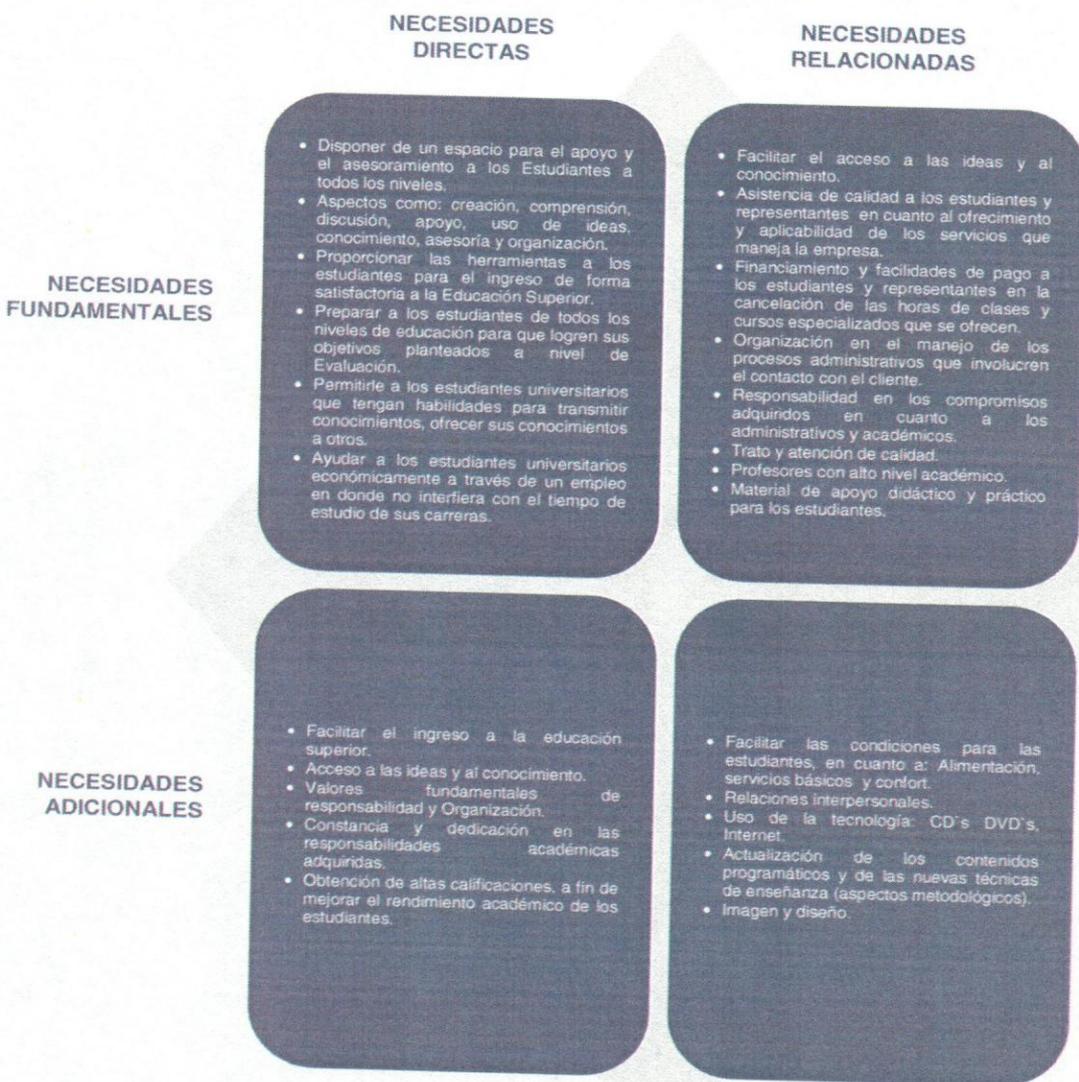
###### **↪ Necesidades directas y fundamentales**

- Disponer de un espacio para el apoyo y el asesoramiento a los estudiantes a todos los niveles.
- Aspectos como: creación, comprensión, discusión, apoyo, uso de ideas, conocimiento, asesoría y organización.
- Proporcionar las herramientas a los estudiantes para el ingreso de forma satisfactoria a la educación superior.
- Preparar a los estudiantes de todos los niveles de educación para que logren sus objetivos planteados a nivel de evaluación.
- Permitirle a los estudiantes universitarios que tengan habilidades para transmitir conocimientos, ofrecer sus conocimientos a otros.
- Ayudar a los estudiantes universitarios económicamente a través de un empleo en donde no interfiera con el tiempo de estudio de sus carreras

###### **↪ Necesidades directas y adicionales**

- Facilitar el ingreso a la educación superior.
- Acceso a las ideas y al conocimiento.
- Valores fundamentales de responsabilidad y organización.
- Constancia y dedicación en las responsabilidades académicas adquiridas.
- Obtención de altas calificaciones, a fin de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

**Figura No. 5 Matriz de Necesidades de los clientes**



Fuente: Elaboración propia

## 5.1.2 Variables estratégicas

**5.1.2.1 Precio:** El Centro Educativo TARTAGLIA, maneja precios accesibles para los estudiantes, ofreciendo paquetes de horas de clases que van desde cuatro (04) horas hasta veinte (20) horas, con descuentos que van desde el diez por ciento (10%) al veinte por ciento (20%). Así mismo, a nivel de cursos

#### ↳ **Necesidades relacionadas y fundamentales**

- Facilitar el acceso a las ideas y al conocimiento.
- Asistencia de calidad a los estudiantes y representantes en cuanto al ofrecimiento y aplicabilidad de los servicios que maneja la empresa.
- Financiamiento y facilidades de pago a los estudiantes y representantes en la cancelación de las horas de clases y cursos especializados que se ofrecen.
- Organización en el manejo de los procesos administrativos que involucren el contacto con el cliente.
- Responsabilidad en los compromisos adquiridos en cuanto a los administrativos y académicos.
- Trato y atención de calidad.
- Profesores con alto nivel académico.
- Material de apoyo didáctico y práctico para los estudiantes.

#### ↳ **Necesidades relacionadas y adicionales**

- Facilitar las condiciones para las estudiantes, en cuanto a: alimentación, servicios básicos y confort.
- Relaciones interpersonales.
- Uso de la tecnología: CD`s DVD`s, internet.
- Actualización de los contenidos programáticos y de las nuevas técnicas de enseñanza (aspectos metodológicos).
- Imagen y diseño.

especializados, se ofrecen planes de financiamiento, donde se manejan una inscripción del setenta por ciento (70%), y cuotas especiales.

**5.1.2.2 Material de apoyo:** el material de apoyo que maneja el Centro Educativo TARTAGLIA, incluye material por cada una de las asignaturas que se dictan. El mismo, presenta unas consideraciones teóricas, ejercicios resueltos y gran cantidad de ejercicios propuestos.

**5.1.2.3 Profesores:** el equipo de profesores del Centro Educativo TARTAGLIA, es un grupo de estudiantes universitarios de los últimos semestres o años de estudios, con un alto nivel académico, donde son sometidos a evaluaciones exhaustivas tanto teóricas como prácticas. El objetivo de que sean estudiantes universitarios, es que la idea principal del Centro Educativo es que sea manejado por un equipo de jóvenes y se rompa la concepción de los estudiantes hacia los profesores tradicionales de escuela.

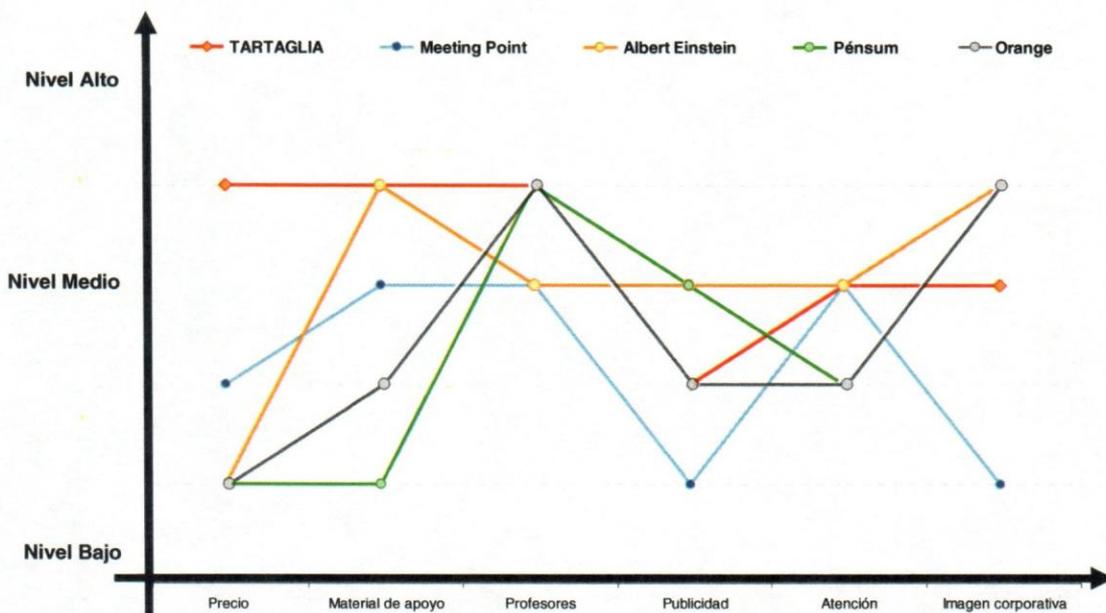
**5.1.2.4 Publicidad:** Se espera ingresar al mercado venezolano con una pequeña campaña publicitaria (debido a los altos costo que ésta representa, y más aún para una empresa que está iniciándose). Además espera promocionarse en los sitios estratégicos como: liceos, colegios, institutos educativos, universidades.

**5.1.2.5 Atención:** La filosofía del Centro Educativo TARTAGLIA, es ofrecer una atención de primera tanto a los representantes como a los alumnos, a fin de otorgarle confiabilidad y seguridad a los representantes de dejar a sus hijos en un lugar que le ofrezcan todas las comodidades y herramientas para que se alcancen los objetivos académicos establecidos por los alumnos. Así mismo, los profesores tienen una relación directa con los representantes a fin de informarle el seguimiento y la evaluación de sus representados a los largo de las clases o cursos impartidos. En materia administrativa, la persona

responsable de la atención al público ofrece de manera respetuosa, diligente y amable cada uno de los servicios que maneja la empresa, otorgando soluciones inmediatas y responsables a los problemas planteados.

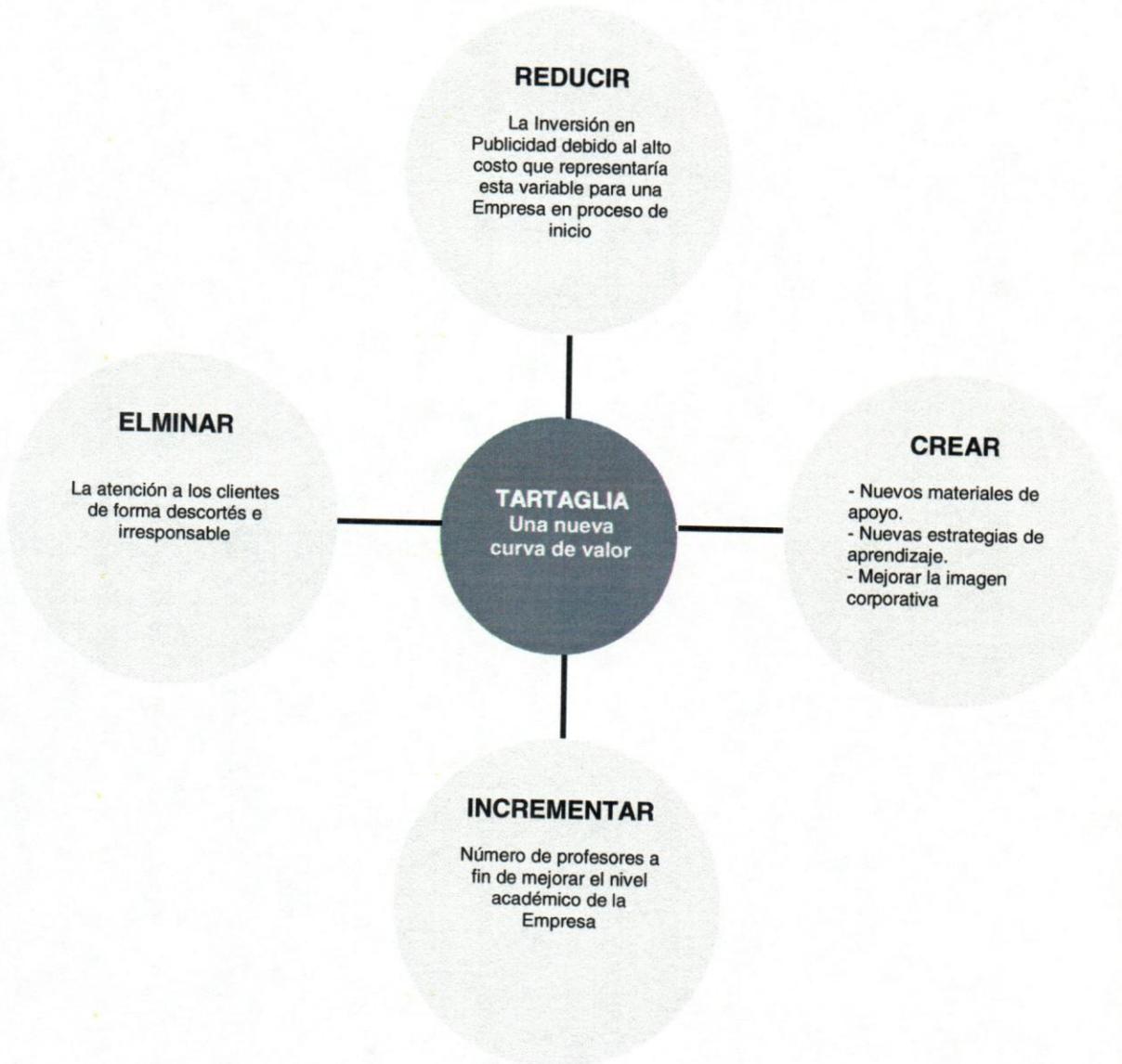
**5.1.2.6 Imagen corporativa:** para el manejo de la imagen de la empresa, se utilizaron colores llamativos como lo fueron azul rey y anaranjado, a fin de llamar la atención de los clientes.

### 5.1.3 Cuadro estratégico



IMPACTO EN EL VALOR A CLIENTES	-	A	A	A	A	M
IMPACTO EN LOS COSTOS	-	M	A	A	M	M
IMPACTO EN LA INV. EN TANGIBLES	-	M	B	B	B	A
IMPACTO EN LA INV. EN INTANGIBLES	-	B	M	M	B	A
DIFICULTAD PARA COPIAR	-	M	B	A	B	M

**Figura No. 6** Decisión de la cadena de valor



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a lo concluido en la Figura No. 6, ajustados a los costos que la Organización maneja, se buscará este tipo de estrategia comunicacional a fin de mitigar los mismos. Sin embargo, una vez se inicie el proceso de clonación de la

marca a través de las franquicias la inversión en publicidad será compartida de acuerdo al número de negocios que se establezcan.

En cuanto a lo que se debe invertir, es el número de personas, los cuales serán de acuerdo a lo establecido en el marco organizacional estudiantes universitarios preactivos, dinámicos, con vocación de enseñanza y capacidades para transmitir conocimientos a los demás. Esta variable estratégica es la materia prima de la empresa, por lo que es necesario que existan suficientes personas para cubrir toda la demanda requerida, por materia o cursos solicitados por los clientes.

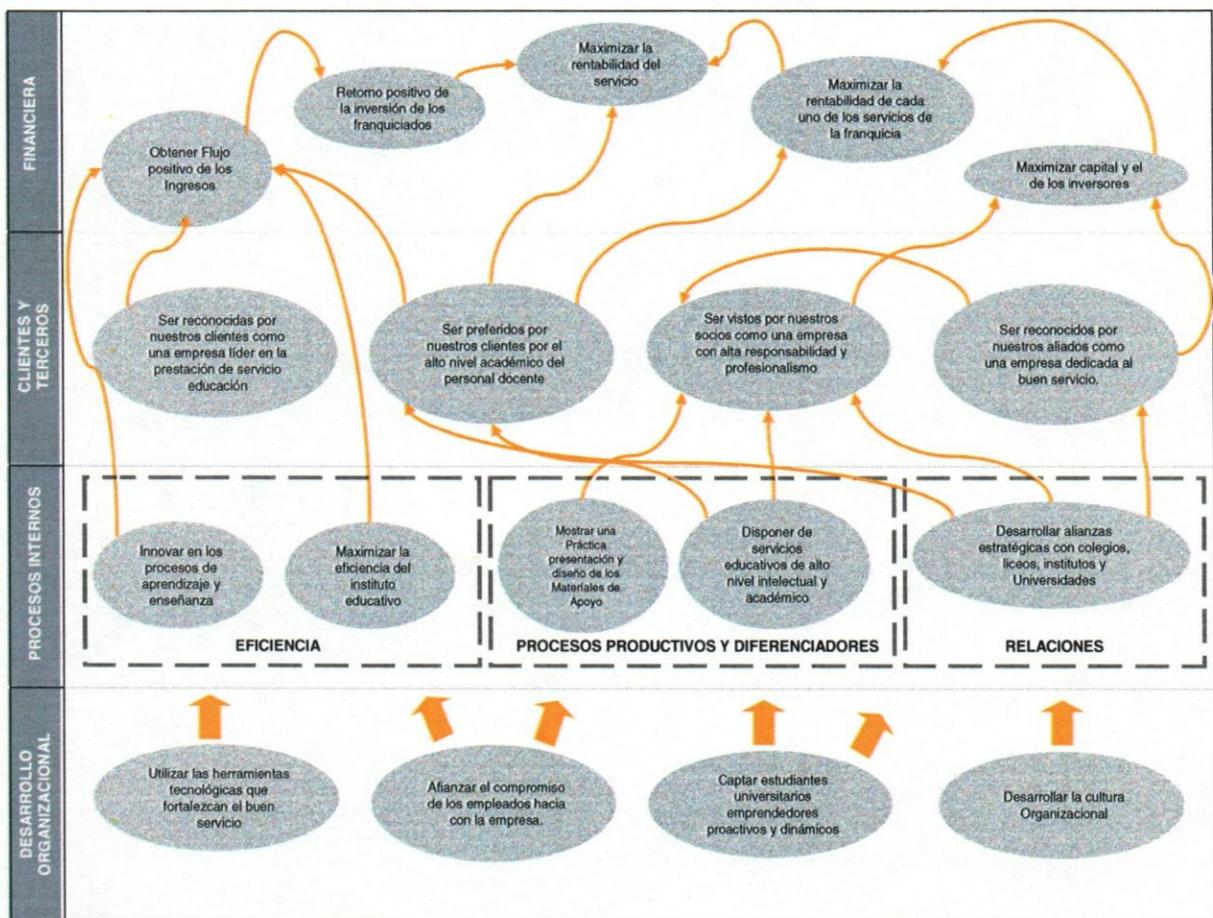
Entre los aspectos a eliminar, se encuentra la atención descortés e irresponsable, en materia de atención al cliente. En una empresa prestadora de servicios, es indispensable la atención al cliente ya que de esta, dependerá la captación de los mismos, el interés y la seguridad por los servicios que se presten. Es por ello que se debe eliminar la atención a los clientes de forma descortés, ya que este conlleva a incurrir en costos futuros.

En referencia a lo que se debe agregar, en la constante actualización y búsqueda de nuevos métodos o procesos de aprendizaje y enseñanza, ya que esto le permitirá a la empresa mejorar la calidad de los servicios que ofrece, traduciéndose en mayores ventas y mayor retribución para los franquiciados. Así mismo, otra de las variables que se debe agregar será la imagen corporativa, la cual representará un factor fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional de toda empresa y en la motivación de los empleados.

## 5.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico, apartado con la Figura No. 7, expresa el impacto en las áreas financieras, de clientes y terceros, de las acciones que se deberán tomar a partir de la planificación estratégica en los procesos internos de la organización.

Figura No. 7 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Análisis de la cadena o red de valor

Como se evidencia en la Figura No. 8, en la cadena de valor encontremos los procesos internos que en la organización se consideran y su nivel de impacto, a fin de tomar las decisiones pertinentes, que permitirán el logro de los objetivos estratégicos.

**Figura No. 8** Cadena o red de valor

ANÁLISIS DE LA CADENA O RED DE VALOR						
NEGOCIO: Establecimiento de una red de franquicias de la empresa TARTAGLIA, C.A (Prestadora de Servicios de Educación)						
PRINCIPALES PROCESOS	IMPACTO EN LA VENTAJA COMPETITIVA Y EN LA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	IMPACTO EN LAS INVERSIONES (TANGIBLES E INTANGIBLES) Y COSTOS	IMPACTO EN LAS INVERSIONES Y COSTOS DE OTROS PROCESOS	POSIBILIDADES DE POTENCIAR VIA NUEVAS TECNOLOGÍAS	IMPACTO DE PASAR A SOCIOS, ALIADOS, PROVEEDORES O CLIENTES	DECISIÓN: Agregar, eliminar, hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), aliados, proveedores, clientes, donde (lugar), cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios.
(1) Dictar y apoyar a los estudiantes de cualquier nivel de educación, en el asesoramiento y reforzamiento de conocimientos impartidos en los institutos educativos (colegios, liceos, universidades) para el logro de los objetivos académicos, a través de la metodología de Clases Particulares y Tareas Dirigidas	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Agregar un personal docente altamente calificado, a través de la búsqueda y el apoyo de diversas Universidades, para captar a estudiantes emprendedores y con alto rendimiento académico.
(2) Incentivar y preparar a los estudiantes de cualquier nivel al inicio de una nueva etapa académica, a través de Cursos Especializados (Cursos Pre Universitarios, Cursos de Nivelación académica)	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Actualizar constantemente los procesos de enseñanza y de contenido programático de dichos cursos, a fin de que se ajusten a los desarrollados por los órganos o institutos responsables.
(3) Ofrecer a los estudiantes de cualquier nivel de educación (primaria, básica, diversificada y/o preuniversitaria) material de apoyo de todas las materias, en cuanto a aportes teóricos, prácticos, ejercicios resueltos y propuestos.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Incorporación de nuevas técnicas de enseñanza, sistematización y enfoque en la resolución de problemas planteados.
(4) Eficiencia en los procesos de aprendizaje y métodos de estudio.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Recursos humanos internos de la Organización. No se utilizará la figura de outsourcing.
(5) Diseño y presentación del material de apoyo por materia de una manera más didáctica y amigable a los estudiantes.	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	Recursos propios con procesos de creatividad e inventiva interna, a través del equipo de docentes.
(6) Investigación y desarrollo de nuevos procesos de aprendizaje y métodos de estudio.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Recursos propios con procesos técnicos de la propia línea gerencial del franquiciador
(7) Desarrollo de competencias eficientes por parte de los miembros de la organización.	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	Inclusión y mejoramiento de la eficiencia del personal técnico - operativo.

Fuente: Elaboración propia.

## **5.4 Planteamiento del futuro deseado**

### **5.4.1 Objetivos y metas**

- Penetrar el mercado nacional a través de la implementación de la red de franquicias.
- Establecer alianzas estratégicas con colegios, liceos, institutos educativos y/o universidades.
- Incorporar un personal docente altamente calificado a través de la captación de estudiantes universitarios emprendedores.
- Incorporar nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje a través de novedosos métodos de estudio.
- Incorporar nuevos diseños y presentaciones de material de apoyo de cada una de las materias que se dictan.
- Ampliar el target de clientes.
- Aplicar novedosos procesos tecnológicos en el método de enseñanza, seguimiento y evaluación y servicios a los clientes.

### 5.4.2 Porcentaje de cumplimiento de metas por período

El Cuadro No. 6 nos refleja el conjunto de metas establecidas en la planeación estratégica, en un horizonte temporal de cinco (5) años, evaluando el porcentaje de cumplimiento de las mismas para cada período.

**Cuadro No. 11** Cumplimiento de metas por período

METAS	PERÍODO (Años)					
	0	1	2	3	4	5
Penetrar el mercado nacional a través de la implementación de la red de franquicias.	-	5%	15%	25%	38%	45%
Establecer alianzas estratégicas con colegios, liceos, institutos educativos y/o universidades.	-	-	-	3%	10%	15%
Incorporar un personal docente altamente calificado a través de la captación de estudiantes universitarios emprendedores.	-	30%	45%	50%	65%	70%
Incorporar nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje a través de novedosos métodos de estudio.	-	-	4%	12%	16%	20%
Incorporar nuevos diseños y presentaciones de material de apoyo de cada una de las materias que se dictan.	-	-	-	10%	15%	23%
Ampliar el target de clientes.	-	-	-	15%	26%	35%
Aplicar novedosos procesos tecnológicos en el método de enseñanza, seguimiento y evaluación y servicios a los clientes.	-	-	3%	7%	12%	18%

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.5 Plan de acción

### 5.5.1 Iniciativas a nivel de mapa

OBJETIVOS A NIVEL DE MAPA	INICIATIVAS
<b>Innovación en los procesos de aprendizaje y enseñanza</b>	Mantener en constante actualización al equipo docente de toda la red de franquicias, en cuanto a las nuevas técnicas de aprendizaje, a través de cursos y talleres.
<b>Diseño y Presentación de los Materiales de Apoyo</b>	Utilizar la innovación y los procesos creativos de los propios empleados de la Organización, para que se aporten ideas en el mejoramiento del diseño y presentación de los materiales de apoyo entregados y comercializados a los clientes.
<b>Desarrollo de alianzas estratégicas</b>	Establecer alianzas y acuerdos con colegios, liceos, institutos educativos y/o universidades, a fin de apoyar a los mismos, en el proceso de enseñanza, capacitación y responsabilidad de los estudiantes.
<b>Maximizar la eficiencia del Centro Educativo</b>	Supervisión continua de los procesos generales del negocio, en cuanto a la atención al cliente, administración; adiestrando al personal requerido en las diferentes áreas que se requieran.
<b>Disponer de servicios educativos de alto nivel intelectual y académico</b>	Captar estudiantes universitarios emprendedores y con alto nivel académico, con sentido de vocación docente, a través de otros estudiantes; a fin de mantener un alto rendimiento académico de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.2 Iniciativas por tema estratégico

Temas estratégicos	Corto plazo	Iniciativas Mediano plazo	Largo plazo
<b>Eficiencia</b>	Supervisión y Control de los Procesos técnicos – operativos internos	Captación de Mano de Obra especializada (docentes)	Uso de las innovaciones tecnológicas en cuento a materiales y equipos.
<b>Procesos Productivos y Diferenciadores</b>	Disponer de un grupo de estudiantes universitarios interesados en impartir clases, con potencialidades para la enseñanza	Mejorar las herramientas de atención al cliente, enseñanza y seguimiento y evaluación posterior.	Modernizar el proceso de aprendizaje y enseñanza a través de convenios con Universidades e institutos.
<b>Relaciones</b>	Desarrollar una cultura Organizacional	Ampliar el target de clientes finales	Establecer alianzas estratégicas con centros educativos para la prestación de servicios de educación

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.3 Iniciativas a nivel de objetivos y metas

OBJETIVOS Y METAS	INICIATIVAS
<b>Penetrar en el Mercado Nacional</b>	Brindar un servicio de calidad, que atraiga a los inversores a colocar sus recursos financieros y establecer una red de franquicias a nivel nacional.
<b>Establecer alianzas estratégicas</b>	Constituir convenios y/o acuerdos con colegios, liceos, institutos educativos y universidades, para la utilización de estos servicios de educación.
<b>Incorporar a un personal docente altamente calificado</b>	Formar campañas de captación de estudiantes de educación superior en las universidades prestigiosas a nivel nacional.
<b>Incorporar nuevas técnicas de aprendizaje</b>	Actualización constante de las nuevas técnicas de aprendizaje y enseñanza que salgan al mercado para preparar al equipo técnico de cada franquicia.
<b>Ampliar el target de clientes</b>	Desarrollar nuevos servicios y productos que se puedan ofrecer a los estudiantes, e incursionar en otros niveles como lo son: preescolar, guardería y postgrado.
<b>Aplicar novedosos procesos tecnológicos</b>	Hacer uso de las herramientas tecnológicas actuales y estar en constante actualización, a fin de mejorar los recursos para que se desarrolle el proceso de aprendizaje con mayor eficiencia.
<b>Mostrar un nuevo diseño y presentación en los materiales de apoyo</b>	Innovar en las presentaciones de nuestros productos (material de apoyo) haciéndolas más didácticas, más llamativas y de fácil comprensión para nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.4 Cuadro resumen

OBJETIVO	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS	INDICADORES GUÍA O AVANCE
Hacer del Centro Educativo TARTAGLIA, un centro que preste servicios educativos de alto nivel, siendo líderes el mercado.	Nro de Centros educativos TARTAGLIA aperturados a nivel nacional	Penetrar en el Mercado Nacional a través de la red de franquicias	Brindar un servicio de calidad, que atraiga a los inversores a colocar sus recursos financieros y establecer una red de franquicias a nivel nacional.	$\% = \left( \frac{\text{Negocios aperturados}}{\text{Negocios planificados}} \right)_t$
Establecer alianzas estratégicas con colegios, liceos, institutos educativos y/o universidades.	% de Alianzas objetivas funcionano correctamente	Establecer alianzas estratégicas	Constituir convenios y/o acuerdos con colegios, liceos, institutos educativos y universidades, para la utilización de estos servicios de educación.	$\% = \left( \frac{\text{Alianzas formadas}}{\text{Alianzas planificadas}} \right)_t$
Incorporar un personal docente altamente calificado a través de la captación de estudiantes universitarios emprendedores.	Nro de Estudiantes Universitarios captados	Lograr un personal altamente calificado	Formar campañas de captación de estudiantes de educación superior en las universidades prestigiosas a nivel nacional.	$\% = \left( \frac{\text{Estudiantes captados}}{\text{Estudiantes estimados}} \right)_t$
Incorporar nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje a través de novedosos métodos de estudio.	% de docentes capacitados con las nuevas técnicas	Desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje	Actualización constante de las nuevas técnicas de aprendizaje y enseñanza que salgan al mercado para preparar al equipo técnico de cada franquicia.	$\% = \left( \frac{\text{Docentes capacitados}}{\text{Docentes estimados}} \right)_t$
Incorporar nuevos diseños y presentaciones de material de apoyo de cada una de las materias que se dictan.	Nro de materiales por materia rediseñados y mejorados	Mejorar la presentación de los productos	Innovar en las presentaciones de nuestros productos (material de apoyo) haciéndolas más didácticas, más llamativas y de fácil comprensión para nuestros clientes.	$\% = \left( \frac{\text{Guías rediseñadas}}{\text{Guías planificadas}} \right)_t$
Ampliar el target de clientes.	% de incremento de clientes por año	Ampliar target de clientes	Desarrollar nuevos servicios y productos que se puedan ofrecer a los estudiantes, e incursionar en otros niveles como lo son: preescolar, guardería y postgrado.	$\% = \left( \frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Clientes estimados}} \right)_t$

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación, en cuanto al diseño de la propuesta de Balanced Scorecard en el desarrollo de un sistema de franquicias para la empresa Tartaglia, C.A., prestadora de servicios de educación, se puede concluir que:

1. El modelo de gestión estratégico actual del negocio, se fundamenta en cinco variables estratégicas que permiten el desarrollo moderado de la organización, estas variables se identifican como *precio*, siendo estos accesibles para los estudiantes incluyendo financiamiento, un *material de apoyo* por cada materia, que incluye que consideraciones teóricas y prácticas, un grupo de *profesores* estudiantes universitarios, una *publicidad* mínima en el proceso de arranque de la empresa, la *atención al cliente* ajustada a las necesidades básicas de los clientes e *imagen corporativa* moderada con requerimientos básicos para el inicio de las operaciones. Estas variables permiten el desarrollo del negocio, sin embargo fue necesario el diseño de un BSC para la migración a una red de franquicias, ya que estas se ajustaban a un conjunto particular de necesidades de los clientes; en este sentido se deben satisfacer todas las necesidades de estos, desde las directas-fundamentales hasta las relacionadas-adicionales.
2. La empresa se propone alcanzar una serie de objetivos estratégicos, los cuales están fundamentados en penetrar el mercado nacional a través de la implementación de la red de franquicias, establecer alianzas estratégicas con colegios, liceos, institutos educativos y/o universidades, incorporar un personal docente altamente calificado a través de la captación de estudiantes universitarios emprendedores, incorporar nuevas técnicas de enseñanza y aprendizaje a través de novedosos métodos de estudio, agregar nuevos diseños y presentaciones de material de apoyo de cada una de las asignaturas que se ofrecen, ampliar el target de clientes y aplicar novedosos procesos tecnológicos en el método de enseñanza.

3. Los indicadores que permitirán medir el logro de los objetivos estratégicos planteados, se fundamentan en cuantificar la relación porcentual entre el número de negocios aperturados (franquicias) y los planificados, las alianzas estratégicas con otras instituciones con respecto a las planificadas, el número de estudiantes universitarios captados como posibles docentes potenciales y los estimados por recinto educativo, la cantidad de docentes capacitados con nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje entre los estimados, el material de apoyo rediseñado por materia y los planeados, por último el número de clientes atendidos por negocio con respecto a los clientes que se espera capte el negocio.
4. El plan estratégico de acción que permitirá el desarrollo de la red de franquicias para la empresa, se sustenta en un conjunto de iniciativas que responden a los objetivos, metas y temas estratégicos establecidos, estas iniciativas son: brindar un servicio de calidad, que atraiga a los inversores a colocar sus recursos financieros y establecer el negocio a nivel nacional, así como también constituir convenios y/o acuerdos con colegios, liceos, institutos educativos y universidades, para la utilización de estos servicios de educación como apoyo y reforzamiento a los estudiantes, formar campañas de captación de alumnos de educación superior en las universidades a nivel nacional, actualización constante de las técnicas de aprendizaje y enseñanza que se posicionen en el mercado para preparar al equipo técnico de cada franquicia, innovar en las prestaciones de los productos (material de apoyo) mejorando el proceso didáctico, el diseño y la fácil comprensión para los clientes y desarrollar de nuevos servicios y productos que se puedan ofrecer a los estudiantes e incursionar en otros niveles como lo son: guardería (además del cuidado de los niños, se le suministren las herramientas iniciales de educación), preescolar, y postgrado.
5. El Balanced Scorecard que se ajusta a la estrategia de negocio de la empresa, se concreta en un horizonte temporal de 5 años donde Tartaglia,

C.A se convierta en una marca líder en el mercado de educación, con un servicio innovador que combina la practicidad, la calidad de sus profesores y materiales, la invocación de técnicas de aprendizaje y enseñanzas, en un mismo servicio. El modelo para la empresa, se basa en innovar los procesos actuales del negocio, a fin de maximizarlos, obtener un servicio más eficiente y de mejor calidad, además de diseñar un conjunto de parámetros y procesos que permitirán que la clonación de la marca y el desarrollo de la franquicia se produzca de una manera eficiente, a fin de que se cumplan los objetivos establecidos por la organización, a través de un conjunto de indicadores de resultados y de avance que nos permitirá a la organización llegar a cada uno de los targets de clientes propuestos en este modelo de negocio.

Una vez concluida con la investigación, se recomienda analizar otros aspectos relacionados a la aplicación del Balanced Scorecard para el desarrollo de las empresas prestadoras de servicio de educación, a saber:

1. Integración a través de alianzas estratégicas con institutos y universidades, a fin de que este tipo de empresas inviertan en la preparación de los estudiantes de estos centros educativos, a través de la conformación de outsourcing de profesores suplentes, preparadurías, clases de repaso, entre otras modalidades.
2. Integración con otras empresas del mismo sector, a fin de captar mayores cuotas de mercado y así penetrar en mayor escala a estos nichos, y fortalecer los procesos de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos comunes, a partir de alianzas estratégicas, para afianzar los procesos de conformación de cadenas de impresión, formación de profesores e innovación tecnológica.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alonso, M., Rosa J., Linage G. (s.f). *Diccionario de Franquicia*. Mundo de franquicia Consulting. [Documento en línea]. Consultado el 10 de noviembre de 2010. Disponible en: <http://www.mundofranquicia.com/mfc/diccionario/Diccionario.pdf>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas.
- Barrios, M. (2003) “*Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*”. Universidad Pedagógica Libertador” UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL.
- Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS). *ABC de las franquicias*. [Documento en línea]. Consultado el 12 de diciembre de 2010. Disponible en: <http://www.profranquicias.com/abc.html>
- Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000) **Investigación documental**. (p. 18). [Documento en línea]. Consultado el 15 de diciembre de 2010. Disponible en: <http://www.mistareas.com.ve/tipo-de-investigacion/ Investigaci3ndocumental.htm>
- Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD). . [Consulta en línea]. Consultado el 28 de abril de 2010. Disponible en: [www.cecod.net](http://www.cecod.net)
- CEO Consultores. (s.f). *Análisis de la red de valor en el contexto de modelo de negocios. Material de clase – Política de Empresas*.

Universidad Católica Andrés Bello. Dirección de Estudios de Postgrado.  
Caracas.

- Conde, E. (2006). *Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguros* [Documento en línea]. Consultado el 1 de junio de 2010. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
- Contreras, H. (2009). *Apuntes de clase – Política de Empresas*. Universidad Católica Andrés Bello. Dirección de Estudios de Postgrado. Caracas
- Fernández, A. (2006). *El cuadro de mando integral y la gestión de los intangibles* [Documento en línea] Consultado el 1 de julio de 2009. Disponible en:
- Folgado, M. (2007). *Franquicia como estrategia de internacionalización*. System Centros de Formación. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). España.
- Halten, K.J (1987). *El concepto de Estrategia*. [Documento en línea]. Consultado el 20 de junio de 2010. Disponible en: <http://www.cisrculocontroler.com>.
- Kaplan R. y Norton D. (1997). *“Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard)*. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*; Editorial Ediciones Gestión 2000. España.
- Kim, C. y Mauborgne R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Ediciones Norma.
- Macías, Juan (2006). *Franquicia: definición, agentes que intervienen y principales aportaciones del franquiciador y franquiciado*. **Revista Digital Investigación y Educación**. [Revista en línea] Consultada el 21 de junio de 2010. Disponible en: [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf)
- Ortega, E. (1987). *La Dirección del Marketing*. ESIC, Madrid.
- Porter, Michael (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Edición CECSA en español. México.
- Riera, A. (s.f). *¿Cómo franquicia mi negocio?* [Documento en línea]. Consultado el 12 de diciembre de 2010. Disponible en: [http://www.profranquicias.com/documents/articulo\\_01\\_profranquicias.pdf](http://www.profranquicias.com/documents/articulo_01_profranquicias.pdf)
- Riera, A. (s.f). *¿Cuánto cuesta una franquicia?* [Documento en línea]. Consultado el 12 de diciembre de 2010. Disponible en: [http://www.profranquicias.com/documents/articulo\\_02\\_profranquicias.pdf](http://www.profranquicias.com/documents/articulo_02_profranquicias.pdf)
- Riera, A. (s.f). *Realidad jurídica de las franquicias en Venezuela*. [Documento en línea]. Consultado el 12 de diciembre de 2010. Disponible

en: [http://www.profranquicias.com/documents/articulo\\_03\\_profranquicias.pdf](http://www.profranquicias.com/documents/articulo_03_profranquicias.pdf)

- Rodríguez del Bosque, i.a.; de la Ballina, j. y Santos, l. (1998). *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones*. 2ª ed., Cívitas, Madrid.
- Rovira A, Ordiñaga S (1988). *Características Generales y Tipos de Franquicia, in Guía de la Franquicia, Cámara de Comercio de Valencia, Ed. Conselleria d'Industria, Comerç i Turisme y La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia*. Valencia.
- Sole, M. L., y Subira, E., (1997) “**Franquicia e Internacionalización**”, en *Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés*.
- Vanegas, S. (s.f). La *Planificación Estratégica. Universidad Centro Americana UCA – Nicaragua. Quality Consultants*. [Documento en línea]. Consultado el 03 de mayo de 2010. Disponible en: [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)

## CURRICULUM VITAE

### 1. Datos Personales

**Nombre:** Gabriel Enrique Sanguino García

**Cédula de Identidad:** V- 17.287.570

**Fecha de Nacimiento:** 28 de octubre de 1986

**Edad:** 24 años

**Dirección de Habitación:** Municipio Los Salias, Estado Miranda. San Antonio de los Altos. Urbanización La Morita, Edificio Las Trinitarias, Piso 2, Apartamento 21.

**Teléfonos:** 0212-371.4820 (habitación), 0424-101.0272 (celular) y 0212-802.6421 (oficina).

### 2. Educación

[2009 - 2011] Universidad Católica Andrés Bello. **Especialización en Economía Empresarial.**

[2003 - 2008] Universidad Central de Venezuela. **Economista**

[1998 - 2003] U. E. Luís Eduardo Egui Arocha. **Bachiller en Ciencias.**

### 3. Experiencia Laboral

[Octubre 2008 – Actual] Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas. **Jefe de Grupo de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas.**

[Diciembre 2009 – Actual] Centro Educativo TARTAGLIA. **Presidente**

[Julio 2005 – Octubre 2008] Asociación Civil ICARO de Venezuela – Instituto Pre Universitario Meeting Point. **Coordinador Académico.**