



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO
BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA
“CONDUESPOCH E. P.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

MARÍA JOSÉ VILLACRÉS CEVALLOS

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Carlos Raúl García
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Germán Gonzalo Reinoso Muñoz
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María José Villacrés Cevallos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de Marzo del 2016

María José Villacrés Cevallos
060465954-0

DEDICATORIA

A mi Madre por ser la persona que me dio la vida, por su apoyo, cariño y ternura en los momentos que más le necesitaba luchando día a día por verme feliz.

A mi padre por sus palabras de aliento e inspiración que han fortalecido mi alma y ante todo procurando siempre lo mejor para mí.

Al ser más importante en mi vida que es mi hija, ella ha sabido llenar cualquier vacío de mi existencia y ha sido mi motivación para poder cumplir con mis metas profesionales.

María José Villacrés Cevallos

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme la salud y fortaleza para seguir adelante en todo lo que me propongo.

Agradezco a mis padres Carmita y Raúl quienes con su esfuerzo y perseverancia han logrado que sea una persona de bien.

A mi abuelita Laurita que ha sido como mi segunda madre, demostrándome cariño, protección y ha estado a lo largo de mi vida universitaria.

A mis profesores en especial al Ing. Carlos García y Germán Reinoso por ser las personas que me guiaron en la culminación de mi trabajo de titulación, por su apoyo y amistad.

María José Villacrés Cevallos

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.1.2 Base legal.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica.....	7
2.2.2 Planificación Estratégica.....	9
2.2.3 Importancia de la Planificación.....	10
2.2.4 Estrategia.....	11
2.2.5 Tipos de Estrategias.....	11
2.2.6 Etapas de una Planificación Estratégica.....	12
2.2.7 Diagnóstico Situacional.....	13

2.2.7.1	Análisis Externo (el entorno).....	13
2.2.7.2	Análisis Interno (la empresa).....	14
2.2.7.3	Cinco Fuerzas de Porter.....	15
2.2.7.4	Matriz FODA.....	16
2.2.8	Direccionamiento Estratégico.....	17
2.2.9	Balanced Scorecard.....	18
2.2.10	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	19
2.2.11	Objetivos Estratégicos	20
2.2.12	Metas.....	21
2.2.13	Indicadores.....	22
2.2.14	Iniciativas.....	23
2.3	IDEA A DEFENDER	24
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	29
3.5	RESULTADOS	30
3.5.1	Trabajo de Campo dirigido a la “Población de Riobamba”.....	30
3.5.2	Trabajo de Campo dirigido a los “Clientes” de CONDUESPOCH.....	39
3.5.3	Trabajo de Campo dirigido a los “Empleados” de CONDUESPOCH.....	49
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	57
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		59
4.1	TITULO	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1	Análisis Situacional	59
4.2.1.1	Análisis externo	59
4.2.1.1.1	Macro entorno.....	59
4.2.1.1.1.1	Dimensión Económica.....	59
4.2.1.1.1.2	Dimensión Político – Legal	61
4.2.1.1.1.3	Dimensión Social – Cultural.....	62
4.2.1.1.1.4	Dimensión Tecnológica – Ambiental	64
4.2.1.1.2	Micro entorno	65
4.2.1.1.2.1	Clientes	65

4.2.1.1.2.2	Proveedores.....	66
4.2.1.1.2.3	Competencia	66
4.2.1.2	Análisis Interno.....	67
4.2.1.2.1	Académico	68
4.2.1.2.2	Recursos Tangibles	70
4.2.1.2.3	Talento Humano	71
4.2.1.2.4	Recursos Intangibles	73
4.2.1.2.5	Marketing.....	74
4.2.1.2.6	Parte Financiera	74
4.2.1.2.7	Procesos Internos	77
4.2.1.3	Matriz FODA.....	82
4.2.2	Direccionamiento Estratégico.....	84
4.2.3	Definición de Perspectivas.....	85
4.2.4	Definición de Objetivos Estratégicos	86
4.2.5	Definición de Metas e Indicadores	88
4.2.7	Definición de Iniciativas y Responsables	93
4.2.8	Mapa Estratégico	101
4.2.9	Tablero de Comando.....	104
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES.....		112
BIBLIOGRAFÍA		113
ANEXOS		115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 :	Rango de Edad de la población 1	26
Tabla No.2 :	Variables de la muestra en la Población 1	26
Tabla No.3:	Número de alumnos de “CONDUESPOCH E.P.”	27
Tabla No.4:	Número de Empleados en “CONDUESPOCH E.P.”	28
Tabla No. 5:	Rango de Edades.....	30
Tabla No.6:	Población que sabe conducir	31
Tabla No.7:	Tenencia de Licencia	32
Tabla No.8:	Tipo de Licencia que poseen	33
Tabla No.9:	Posicionamiento de las Escuelas de Conducción	33
Tabla No.10:	Ha tomado un Curso de Conducción Profesional.....	35
Tabla No.11:	Motivo de no haber tomado un curso de conducción.....	36
Tabla No.12 :	Conocimiento de CONDUESPOCH	36
Tabla No.13:	Medios de Comunicación por los han recibido información de CONDUESPOCH.....	37
Tabla No.14 :	Factores que inciden en escoger una Escuela de Conducción.....	38
Tabla No.15 :	Medio por el cual se entero de la Escuela.....	40
Tabla No.16 :	Calidad de servicios	41
Tabla No.17:	Personas que prestan servicios en la Escuela son eficientes en su trabajo	41
Tabla No.18:	Criterio si CONDUESPOCH supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos en cuanto a la calidad de servicios.....	42
Tabla No.19 :	Factores de agrado de la Escuela	43
Tabla No.20 :	Publicidad y Propaganda	44
Tabla No.21 :	Infraestructura y Espacio Físico	44
Tabla No.22 :	Lugar en el que se encuentra ubicado la Escuela es el adecuado	45
Tabla No.23 :	Grado de Satisfacción de los Alumnos.....	46
Tabla No.24 :	Proceso de Matriculación	47
Tabla No.25 :	Aspectos de mejora.....	47
Tabla No.26 :	Tiempo de trabajo que labora	49
Tabla No.27 :	Nivel de Satisfacción de los Empleados.....	50
Tabla No.28:	Le permiten dar opiniones e ideas de superación para realizar mejor su labor	50

Tabla No.29: Facilidades de materiales para su desenvolvimiento	51
Tabla No.30: Le facilitan Cursos de Capacitación para el mejoramiento del servicio..	52
Tabla No.31: Sueldo percibido es acorde al trabajo que desarrolla.....	53
Tabla No.32: Existencia de una buena relación laboral con los directivos	54
Tabla No.33: Supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta	54
Tabla No.34: Clima Laboral	55
Tabla No.35: Sugerencias de mejoramiento	56
Tabla No.36: Análisis de la dimensión Económica	60
Tabla No.37: Análisis de la dimensión Político – Legal	61
Tabla No.38: Análisis de la dimensión Social – Cultural.....	62
Tabla No.39: Análisis de la dimensión Tecnológica – Ambiental	64
Tabla No.40: Análisis de la dimensión Clientes.....	65
Tabla No.41: Análisis de la dimensión Proveedores	66
Tabla No.42: Análisis de la dimensión Competencia.....	67
Tabla No.43: Análisis de la parte Académica.....	68
Tabla No.44: Análisis de los recursos tangibles	70
Tabla No.45: Análisis del Talento Humano	71
Tabla No.46: Análisis de los recursos intangibles	73
Tabla No.47: Análisis de la parte de Marketing	74
Tabla No.48: Análisis de la parte Financiera.....	75
Tabla No.49: Análisis de los procesos internos	77
Tabla No.50: Calificación de los factores externos	79
Tabla No.51: Calificación de los factores internos.....	80
Tabla No.52: Matriz FODA.....	83
Tabla No.53: Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	86
Tabla No.54: Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes.....	86
Tabla No.55: Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos	87
Tabla No.56: Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje.....	87
Tabla No.57: Metas e Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard	88
Tabla No.58: Cédulas de Indicadores	92
Tabla No.59: Priorización de las iniciativas	94
Tabla No.60: Iniciativas generales.....	98
Tabla No.61: Tablero de Comando.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1:	Ilustración de la Matriz FODA	17
Gráfico No.2:	Perspectivas del Balanced Scorecard	20
Gráfico No.3:	Rango de Edades	31
Gráfico No.4:	Población que sabe conducir	32
Gráfico No.5:	Tenencia de Licencia	32
Gráfico No.6:	Tipo de Licencia que poseen	33
Gráfico No.7:	Posicionamiento de las Escuelas de Conducción	34
Gráfico No.8:	Ha tomado un Curso de Conducción Profesional.....	35
Gráfico No.9:	Motivo de no haber tomado un curso de conducción.....	36
Gráfico No.10:	Conocimiento de CONDUESPOCH	37
Gráfico No.11:	Medios de Comunicación por los han recibido información de CONDUESPOCH.....	38
Gráfico No.12 :	Factores que inciden en escoger una Escuela de Conducción.....	39
Gráfico No.13 :	Medio por el cual se entero de la Escuela	40
Gráfico No.14 :	Calidad de servicios.....	41
Gráfico No.15:	Personas que prestan servicios en la Escuela son eficientes en su trabajo	42
Gráfico No.16:	Criterio si CONDUESPOCH supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos en cuanto a la calidad de servicios.....	42
Gráfico No.17:	Factores de agrado de la Escuela	43
Gráfico No.18:	Publicidad y Propaganda	44
Gráfico No.19:	Infraestructura y Espacio Físico	45
Gráfico No.20:	Lugar en el que se encuentra ubicado la Escuela es el adecuado	45
Gráfico No.21:	Grado de Satisfacción de los Alumnos.....	46
Gráfico No.22:	Proceso de Matriculación	47
Gráfico No.23:	Aspectos de mejora.....	48
Gráfico No.24:	Tiempo de trabajo que labora	49
Gráfico No.25:	Nivel de Satisfacción de los Empleados.....	50
Gráfico No.26:	Le permiten dar opiniones e ideas de superación para realizar mejor su labor	51
Gráfico No.27:	Facilidades de materiales para su desenvolvimiento.....	52

Gráfico No.28: Le facilitan Cursos de Capacitación para el mejoramiento del servicio	53
Gráfico No.29: Sueldo percibido es acorde al trabajo que desarrolla	53
Gráfico No.30: Existencia de una buena relación laboral con los directivos	54
Gráfico No.31: Supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta	55
Gráfico No.32: Clima Laboral	56
Gráfico No.33: Sugerencias de mejoramiento	57
Gráfico No.34: Mapa Estratégico	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta para la Población 1.....	115
Anexo No. 2: Encuesta para la Población 2.....	117
Anexo No. 3: Encuesta para la Población 3.....	119
Anexo No. 4: Guía de Entrevista.....	121
Anexo No. 5: Ficha de Observación.....	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo la elaboración de un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard para “CONDUESPOCH E.P.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; cuya finalidad es traducir las estrategias de la institución en acción.

Para ello se realizó un trabajo de campo; utilizando la técnica de la entrevista, encuesta y observación directa obteniendo resultados favorables como: el 90% de satisfacción de clientes, el 73% de satisfacción de empleados; sin embargo el posicionamiento de la escuela es bajo siendo el 21%. Además se realizó un análisis situacional, el cual sirvió de fundamento para la elaboración de los objetivos estratégicos.

Como propuesta se elaboró el Balanced Scorecard, que incluye las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Para ello se realizó metas, indicadores e iniciativas que ayudarán al logro los objetivos planteados como: mantener el 22 % de rentabilidad sobre el patrimonio, lograr el 60% de excelencia en cuanto a la calidad de servicios, entre otros.

Por lo que se concluye que dicho modelo de gestión estratégico ayudará a la toma de decisiones de la empresa, en cuanto al mejoramiento de la parte financiera, trabajadores, clientes y control en los procesos internos. Por tanto se recomienda la implementación de esta herramienta en “CONDUESPOCH E.P. así como en instituciones similares para el crecimiento y éxito de las mismas.

Palabras Claves: Modelo de gestión. Objetivos estratégicos. Balanced Scorecard. Conduespoch E.P.

Ing. Carlos Raúl García
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present investigation aimed to elaborate a strategic management model based on Balanced Scorecard for “CONDUESPOCH E.P” in Riobamba city, Chimborazo province in order to translate the strategies of this institution.

A field trip was used by using techniques such as: interviews, surveys and direct observation. The results were favorable clients' satisfaction 90%, employees' satisfaction 73% and school positioning 21%. A situational analysis was carried which was used as basis to establish strategic objectives.

The Balanced Scorecard was elaborated as proposal including the following perspectives: financial area, clients, internal processes and learning. Goals, indicators and initiatives were established to get the objectives such as: to maintain 22% of profitability about owner's equity, to reach 60% of excellence in service quality and other ones.

It is concluded that this model will help to make decisions in the enterprise to improve the financial area, workers, clients and control in the internal processes. It is recommended to implement this tool not only in the institution mentioned above, but also in other similar institutions so that these can progress and succeed.

Key words: Management model. Strategic objectives. Balanced Scorecard. Conduespoch E.P

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard para “CONDUESPOCH E.P.”, el cual permite la alineación de los empleados hacia la visión de la institución, así como la comunicación de los objetivos.

En el primer capítulo se basa en la determinación del problema, así como la justificación del por qué realizar la investigación, delimitando el tiempo a ejecutarse y direccionando a través de los objetivos general y específicos.

En el segundo capítulo se realiza el marco teórico, en el cual inicia con una breve descripción acerca de los antecedentes de la planificación, diagnóstico situacional, direccionamiento estratégico y la estructura del Balanced Scorecard. Además se desarrollo la idea a defender la cual será de utilidad para comprobar la efectividad de dicho modelo de gestión estratégico.

En el tercer capítulo se desarrollo el marco metodológico determinando la modalidad de la investigación siendo cualitativa y cuantitativa ya que se analizarán los datos recolectados, obteniendo datos reales y necesarios para el diseño del Balanced Scorecard; para el cual se definió técnicas e instrumentos como la encuesta enfocado a los habitantes de la ciudad de Riobamba, a lo clientes y empleados; la entrevista realizada al gerente y la ficha de observación para la competencia.

En el cuarto capítulo se enfoca exclusivamente a la propuesta iniciando por el diagnóstico situacional, en el cual se realiza el análisis externo e interno de la institución; así como el direccionamiento de la empresa incluyendo la misión, visión y valores; y como parte fundamental del modelo de gestión estratégico se elabora el Balanced Scorecard definiendo las perspectivas a trabajar, metas para el año 2016, indicadores e iniciativas que ayudarán al logro de dicho modelo; como también el mapa estratégico y el tablero de comando para monitorizar y controlar la ejecución del mismo.

Finalmente se redactaron conclusiones y recomendaciones como resultado de toda la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El amplio porcentaje de competitividad de las empresas a nivel mundial ha obligado a desarrollar modelos, enfoques, herramientas, y estrategias que permitan alcanzar la eficacia y eficiencia en cada proceso administrativo así como el manejo adecuado de los recursos. Actualmente existe un mayor nivel de exigencia para los gerentes o administradores con el fin de hacer frente a los problemas sociales, políticos, económicos, ambientes que puedan afectar a la empresa.

En el Ecuador se evidencia que el no contar con un modelo de gestión dentro de una organización es como un barco a la deriva en el cual no se tiene clara las decisiones que se pueden tomar, es decir no se cuenta con una debida información que ayude a la toma de decisiones correctas, por ende es más vulnerable a que estas sean tomadas sin un respaldo verídico y por consiguiente dudoso.

La Escuela para Conductores Profesionales ESPOCH, “CONDUESPOCH E. P.”, es una empresa publica que aporta como ente formador en educación superior a la capacitación de los conductores del país, procurando brindar un servicio de calidad a la ciudadanía; sin embargo presenta dificultades en la planificación estratégica debido a su poca experiencia que lleva en el mercado; lo cual conlleva a enfrentarse con diversos problemas como una deficiente publicidad en medios de comunicación, falta de promociones para la captura de clientes, así como baja participación de mercado; imposibilitado el crecimiento y aceptación de la empresa, de ahí, la importancia de llevar a cabo un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando Integral; para diagnosticar los factores internos y externos que son punto clave para lograr los objetivos estratégicos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balanced Scorecard contribuye a la mejora de la toma de decisiones en “CONDUESPOCH E. P.” en la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se delimita en:

Tiempo: 1 Año (2016)

Espacio: “CONDUESPOCH E. P.” ubicada en la Panamericana Sur km 1 ½.

Acción: Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balanced Scorecard.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las instituciones especializadas en formar conductores profesionales, hoy más que nunca son más exigidas a ser competitivas; razón por la cual es relevante contar con una herramienta estratégica que contribuya a la mejora de la gestión de las organizaciones, además estamos en la era donde los consumidores reciben excesiva publicidad, y si la institución no comunica sus servicios, estará en desventaja en el mercado, perdiendo más participación.

Gracias a este estudio se podrá reunir toda la información importante y relevante en cuanto al Balanced Scorecard, contribuyendo a apoyar a la teoría de Kaplan y Norton quienes fueron los creadores de esta herramienta en la cual demuestran que altos directivos están utilizando éste tanto para guiar la gestión actual, como para marcar los objetivos de la actuación futura.

Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Balanced Scorecard conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Conduespoch se beneficiará con un modelo de gestión estratégico, lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos propuestos como empresa, encaminados a lograr resultados para el

crecimiento de la misma, incrementando así los ingresos, la cuota de mercado con la cooperación de todo el personal.

Los clientes juegan un papel importante en la empresa, y serán beneficiados con la mejor atención y seguimiento de la institución, logrando así la satisfacción plena y reconocimiento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balanced Scorecard para “CONDUESPOCH E. P.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar las teorías relacionadas al modelo de gestión Balanced Scorecard.
- Definir la metodología adecuada para la aplicación de este modelo.
- Establecer una propuesta que permita la gestión estratégica de la organización aplicando el Balanced Scorecard.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, fue autorizada por la Agencia Nacional de Tránsito para la creación de la Empresa Pública Escuela de Conducción ESPOCH. “CONDUESPOCH E.P.” como una persona jurídica de derecho público, de nacionalidad ecuatoriana con patrimonio propio, dotada de autonomía financiera propia, presupuestaria, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales cuyo objetivo es formar conductores profesionales de los siguientes tipos: A1, C1, C, D1, E1,E.

La Escuela de Conducción Profesional ESPOCH, CONDUESPOCH E. P. inicia sus actividades el 11 de marzo del 2013 con el fin de aportar como ente formador en educación superior a la capacitación de los conductores del país, con cursos para la licencia profesional categoría C, a la fecha cuenta con la experiencia de haber graduado a cuatro promociones y una se encuentra en curso.

2.1.2 Base legal

La Empresa Pública Escuela de Conducción ESPOCH, CONDUESPOCH E.P. es una institución jurídica, con autonomía administrativa, sin fines de lucro, y de servicio a la comunidad, se rige por la Constitución de la Republica, Resolución 107.CP.2013 Consejo Politécnico y Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En la **RESOLUCIÓN 107.CP.2013**, el Consejo Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo manifiesta el DOMICILIO por la cual como empresa pública Escuela de Conducción ESPOCH “CONDUESPOCH E.P.” tendrá su domicilio en el Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, República del Ecuador, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, panamericana Sur Km 1 ½ (vía a Guayaquil). Sin perjuicio de que pueda prestar sus servicios en el ámbito Cantonal, provincial, regional directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, agencias o

unidades de negocio, por asociación o subcontratación, dentro o fuera del país, de conformidad con la ley.

En la **LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS** se sustenta bajo artículos que se mencionarán a continuación. En lo concerniente al Sistema de Contratación en las Empresas Publicas en disposiciones generales se encuentra el numeral 9 que señala:

COMPRAS CORPORATIVAS.- Con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa pública, el Gerente General podrá disponer que se realicen:

- a) Procesos de contratación ejecutados por parte de las empresas públicas en sociedad con otras empresas o instituciones públicas, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; y,
- b) Procesos de contratación concentrados y unificados para la provisión de bienes, obras y servicios que requieran de forma general y común las diferentes filiales y subsidiarias de la empresa pública.

Según el Régimen Económico se encuentran los artículos concerniente a:

Art. 38.- **PATRIMONIO.-** Constituye patrimonio de las empresas públicas todas las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que posean tanto al momento de su creación como en el futuro. Las operaciones cursadas por las instituciones públicas o empresas públicas, ya sea en el país o en el exterior, a través del Banco Central del Ecuador, como agente financiero del Estado, no son de naturaleza comercial sino pública. Nota: Inciso segundo agregado por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de Septiembre del 2014.

Art. 39.- **EXCEDENTES.-** Las empresas públicas deberán propender que a través de las actividades económicas que realicen se generen excedentes o superávit, los que servirán para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en el artículo 2 de esta Ley. El Directorio deberá establecer el porcentaje destinado al presupuesto de inversión y reinversión que le permita a la empresa pública, sus subsidiarias, filiales, agencias, unidades de negocio cumplir con su Plan Estratégico y Planes Operativos y asegurar su vigencia y participación en el mercado de su sector. En cuanto al reparto de excedentes, aquellos que correspondan a la participación de la empresa pública, observarán los principios y normas previstos en el artículo 315 de la Constitución de la República, es

decir se destinarán a la inversión y reinversión en las mismas empresas, sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado para que sean utilizados en los fines que la Función Ejecutiva considere pertinente, con excepción de los correspondientes a los gobiernos autónomos descentralizados que de conformidad a lo dispuesto en el Art. 292 de la Constitución de la República, se considerarán recursos propios que se integrarán directamente al presupuesto del gobierno autónomo descentralizado correspondiente.

Art. 44.- ENDEUDAMIENTO DE LAS EMPRESAS.- El nivel de endeudamiento de las empresas públicas se regulará en observancia los Planes Nacional y Local de Desarrollo y con sujeción a las políticas que, de conformidad con la ley, emita el Comité de Deuda Pública y a los requisitos y límites legales que permitan mantener niveles de endeudamiento acordes a la capacidad real de pago del Estado, de la empresa pública o del gobierno autónomo descentralizado, respectivamente.

En Disposiciones Generales exactamente en la Quinta se encuentra el SISTEMA CONTABLE Y DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE RECURSOS FINANCIEROS que menciona que las Empresas públicas, sus subsidiarias y filiales no están obligadas a llevar su contabilidad aplicando normas de contabilidad gubernamental, tampoco están obligadas a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional ni a través del ESIGEF. La contabilidad que lleven las empresas públicas estará basada en los principios de contabilidad de general aceptación y normas internacionales de contabilidad, generando toda la información financiera necesaria para medir su gestión tanto administrativa y financiera.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por los mercados de mercancías como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las

primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de mercados, misma que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa.

Sin embargo, hasta los inicios de la Segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracteriza por su enfoque hacia largo plazo. Las organizaciones eran dirigidas por emprendedores, técnicos o comerciantes hasta que sus actividades crecían al punto que tenían que recurrir a algún método de administración. En aquel tiempo las funciones administrativas por lo general eran ejercidas sin estrategias que las coordinan.

El periodo entre las dos guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y DuPont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas mas sofisticadas de planeación para asignar sus recursos.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrollo su estrategias de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas.

En 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas era financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De Hecho la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción.

En 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff.

En la década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparse.

Surgieron modelos como el del ciclo de vida de los productos. Al mismo tiempo que el proceso de la planeación estratégica se volvía más complejo, se presentó un fenómeno que caracterizó en la década de 1980: el gran éxito de las empresas japonesas de todos los sectores, desde el acero y los relojes, hasta los de los navíos electrónicos, las cámaras y automóviles, las cuales empezaron a opacar a las empresas estadounidenses y europeas en su propio territorio. En 1981, Richard Pascale y Anthony Athos declararon, con base en sus estudios, que marchaba la diferencia de superioridad de las técnicas de administración de las organizaciones japonesas. En su opinión, se debía a siete factores con los cuales crearon el modelo 7S de McKinsey que eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos.

En las décadas de 1980 y 1990, una revolución alteró totalmente la forma de planear la estrategia: la revolución de la tecnología de la información; con ésta, el acceso rutinario a los sistemas de información permitió tener una perspectiva amplia al proceso de la planeación estratégica al mismo tiempo que la administración del conocimiento se convirtió en una práctica administrativa fundamental.

Kaplan y Norton introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado Indicador balanceado de desempeño (Balanced Scorecard) que desarrollaron a principios de la década de 1990. La idea del BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

2.2.2 Planificación Estratégica

Planificación Estratégica “consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de los objetivos institucionales, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales. Una planificación sólida ayuda a la empresa a anticiparse a las exigencias del mercado y responder ante ellas con una adecuada preparación sistemática que permita adaptarse al mercado cambiante”. (Kaplan & Norton, 2009).

La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Para Drucker (1984) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Por tanto la planificación estratégica es el proceso a través del cual se elaborada una misión, visión y los valores de la empresa, enmarcados a la formulación de estrategias eficientes y aplicables de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

2.2.3 Importancia de la Planificación

Las empresas reconocen que no controlan de manera automática su propio destino y se ven golpeadas por circunstancias que no comprenden; al desarrollar una visión y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica aplicada, proporcionan éstos un medio para cambiar la percepción.

A medida que los ejecutivos piensan con seriedad en el porvenir, se dan cuenta que para reconquistar el éxito deben desarrollar sus propios sueños de lo que debería ser el futuro y comenzar a trabajar hacia la implantación. Conforme las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades y amenazas, esto hace ver a los ejecutivos que necesitan una visión dominante o un conjunto de metas visionarias para proporcionar un sentido general de dirección.

Por lo cual las razones e importancia de prever el futuro se refleja en la necesidad de contar con una visión común, el deseo de controlar el destino de la empresa, el afán de obtener más recursos para la operación, la necesidad de salir de los problemas, la oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza y la necesidad de continuar con la administración de la organización. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

2.2.4 Estrategia

Las estrategias según García Sánchez & Valencia Velazco son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa. Estrategia proviene del griego *strategas*, que significa “el arte de general”.

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Johnson, et al., (2010)

2.2.5 Tipos de Estrategias

Según Johnson, et al., (2010) se diferencian tres tipos de estrategias:

- **Estrategias Corporativas.**- Se refiere al alcance global de una organización y a cómo se añadirá valor a sus diferentes partes (unidades de negocio). Esto podría incluir aspectos relacionados con la cobertura geográfica, con la diversidad de productos/servicios o unidades de negocio y con cómo deben ser asignados los recursos entre las diferentes partes de la organización. En general, es probable que la estrategia a nivel corporativo también que se ocupe de las expectativas de los propietarios, accionistas y el mercado de capitales. También puede incluir una declaración explícita de la misión que refleje tales expectativas.

- **Estrategias de Negocio.**- Se refiere a cómo deberían competir los distintos negocios incluidos en la estrategia corporativa en sus mercados particulares (por esta razón la estrategia a nivel de negocio en ocasiones es denominada “estrategia competitiva”).En el sector público, el equivalente a la estrategia a nivel de negocio son las decisiones sobre cómo las unidades deberían proporcionar servicios de la mejor calidad. Normalmente se ocupa de aspectos como la estrategia de fijación de precios, de innovación o de diferenciación.
- **Estrategias Operativas.**- Se ocupa de cómo las partes que componen una organización apoyan las estrategias corporativa y de negocio en términos de recursos, procesos y personas. De hecho en la mayoría de los negocios, las estrategias de negocio de éxito dependen de una gran número de decisiones que son tomadas o que se producen a nivel operativo. La integración de decisiones operativas y estrategia es por tanto de gran importancia, tal y como se ha mencionado antes.

2.2.6 Etapas de una Planificación Estratégica

En la elaboración de una planificación estratégica según Ruiz, (2012) podemos distinguir cuatro etapas:

- **Diagnóstico Situacional.** Esta parte se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente.
- **Formulación.** Está definido por el direccionamiento estratégico por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde

el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

- **Programación.** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.
- **Ejecución.** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

2.2.7 Diagnóstico Situacional

El Modelo de Gestión Estratégico se inicia con el estudio de la empresa y su entorno. El propósito es obtener la mayor cantidad de información para diseñar lo que se denominan escenarios que tratan sobre el desarrollo de eventos futuros. De esta forma, se puede aportar al plan una herramienta de trabajo que podremos aplicar en situaciones de riesgo e incertidumbre.

2.2.7.1 Análisis Externo (el entorno)

La empresa para subsistir tiene que relacionarse con el entorno y las variables incontrolables que pueden afectar directa o indirectamente en su trayectoria futura. Por ejemplo, el descenso de natalidad afecta negativamente a fabricantes de juguetes, de ropa infantil, guarderías, etc. Los escenarios externos que debemos analizar son los siguientes:

- **Económico.** Se refiere a todas aquellas variables que miden, de alguna forma, la marcha de la economía. Por ejemplo: evolución del PIB, tasa de inflación, política monetaria, renta disponible, nivel de empleo, estado de demanda interior y exterior, etc. Los factores económicos afectan sobre el poder de compra y patrones de gasto de población.

- **Tecnológico.** Son los cambios que pueden generar el desarrollo de nuevas tecnologías industriales, comerciales, o de servicios, así como la aparición de nuevos productos o nuevos materiales. Por ejemplo: disponibilidad tecnológica, patentes, derechos, tecnologías sustitutas, especialización tecnológica, etc.
- **Demográfica.** Estudio de la población en cuanto a tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación, y otros aspectos estadísticos. Conocer la tasa de natalidad/mortalidad, migraciones internas y externas, densidad de la población, etc.
- **Político Laboral.** Son las variables que dependen directamente de instituciones del Gobierno y corporaciones gremiales. Variables típicas de este escenario son: compromisos sectoriales, legislación laboral y normas de la Seguridad Social, disponibilidad de mano de obra calificada, etc.
- **Recursos Naturales.** Estudio de la escasez de materias primas, costo de energía, calentamiento global, contaminación ambiental, amenaza de nuevas enfermedades, catástrofes naturales, sustentabilidad.
- **Sociocultural.** Estudio de hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos, creencias y aspiraciones personales, movilidad entre clases, origen urbano o rural, composición de la fuerza de ventas, preocupación por el medio ambiente, estructura de la educación, etc. (Serrano, 2011)

2.2.7.2 Análisis Interno (la empresa)

Los aspectos internos que son necesarios para el análisis según Chiavenato & Sapiro, (2011), en función de la importancia crítica del estudio, son:

- Identidad, cultura, valores, estilos de dirección y organización.
- Conocimiento del negocio y factores críticos de éxito.

- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital propio y recursos ajenos.
- Imagen corporativa (reconocimiento de la marca, valoración, lealtad, satisfacción al cliente).
- Productos, servicios, líneas de productos, proyecto de nuevos productos, etc.
- Participación en el mercado, clasificado por productos y por segmentos.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos.

Para cualquier decisión que implique un cambio es necesario hacer un diagnóstico de la empresa, así tenemos conocimiento profundo y detallado de la realidad actual.

2.2.7.3 Cinco Fuerzas de Porter

Según Johnson, et al., (2010) el modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo de diferentes industrias. Las cinco fuerzas constituyen la estructura de una industria aunque fue desarrollado inicialmente con determinados negocios en mente, el análisis de la estructura de la industria con el modelo de las cinco fuerzas es útil para la mayoría de las organizaciones. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico, incluso cuando el criterio del beneficio no es aplicable. En el sector público, cada una de las fuerzas cuenta con sus equivalentes.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- **La amenaza de entrada.-** Lo fácil que es entrar en la industria influye sobre el grado de competencia. La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada que son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes, ya que les protegen de que entren nuevos competidores.
- **Amenaza de sustitutos.-** Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente. En este caso los directivos a menudo se centran en los competidores de su

propia industria y descuidan la amenaza que representan los sustitutos. Los sustitutos pueden reducir la demanda de una determinada categoría de productos, en la medida en que los clientes cambian hacia las alternativas, incluso hasta el extremo de que esta categoría de productos o servicios se vuelva obsoleta. El simple riesgo de sustitución pone un límite a los precios que pueden cargarse en una industria.

- **El poder de los compradores.-** Los clientes, por supuesto, son esenciales para la supervivencia de cualquier negocio. Pero en ocasiones los clientes pueden contar con tal poder de negociación que sus proveedores son muy presionados de manera que no obtienen ningún tipo de beneficio. El poder de compra es probablemente mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones: compradores concentrados, bajos costes de cambio de proveedor y una amenaza competitiva del comprador es decir que él mismo puede suministrarse los productos o servicios.
- **El poder de los proveedores.-** Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio. Los factores que incrementan el poder de los proveedores son los inversos de los del poder de los compradores por tanto existe cuando: los proveedores estén concentrados dominando al mercado, altos costes de cambio si resulta caro cambiarse de proveedor y amenaza competitiva del proveedor.
- **Rivalidad Competitiva.-** Estas cuatro fuerzas competitivas generales afectan a la rivalidad competitiva directa entre la organización y sus rivales más inmediatos. Así, bajas barreras a la entrada incrementan el número de rivales, mientras que compradores poderosos con bajos costes de cambio fuerza a sus proveedores a una alta rivalidad para ofrecer acuerdos. Cuando mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para los competidores existentes dentro de la industria. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes.

2.2.7.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio

en un momento determinado del tiempo, comprende dos exámenes, tanto interno de la empresa, como externo del entorno; realiza una evaluación y diagnóstico integral de forma práctica y objetiva.

La Matriz FODA son las siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

- Fortalezas son todas aquellas situaciones en las cuales la empresa presenta ventajas frente a productos y empresas de la competencia.
- Oportunidades es cuando una empresa tiene la posibilidad de alcanzar una posición que le permite estar por encima de la competencia.
- Debilidades son partes del negocio o situaciones en las cuales la empresa está en desventaja a la competencia.
- Amenazas son situaciones desfavorables para la empresa.

Gráfico No.1: Ilustración de la Matriz FODA



Fuente: (Análisis FODA, 2015)

2.2.8 Direccionamiento Estratégico

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización. Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son:

- Definición del negocio, la misión, la visión y la filosofía corporativa.
- Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.
- Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.

- Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.
- Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.
- Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.
- Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará.

2.2.9 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

“El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa”

En años posteriores, Kaplan y Norton observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Balanced Scorecard más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de

mediano y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de Balanced Scorecard impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. “El Balanced Scorecard permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo”.

2.2.10 Perspectivas del Balanced Scorecard

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral según Kaplan & Norton, (2009) permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

- **Perspectiva Financiera.-** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.
- **Perspectiva del Cliente.-** Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."

- **Perspectiva de los Procesos Internos.-** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
- **Perspectiva de desarrollo y Crecimiento.-** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Gráfico No.2 : Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: (Paredes, 2014)

2.2.11 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida. (Kaplan & Norton, 2009)

2.2.12 Metas

Una meta es el objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación. En otras palabras, las metas indican valores que se han de conseguir. (Rampersad, 2003)

El Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Las metas han de representar un salto en la actuación del negocio. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión. (Kaplan & Norton, 2009)

2.2.13 Indicadores

Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- Beneficio Neto
- Dividendo por acción
- Cash Flow
- Calificación Crediticia
- Facturación
- ROE
- ROI
- Índice de solvencia
- Inventario; otros.

Indicadores de clientes.- El grupo de indicadores centrales de resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de Mercado
- Número de clientes
- Fidelización de clientes
- Satisfacción de clientes
- Incremento de Clientes
- Rentabilidad de clientes

Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

- Producción Neta
- Evaluación desperdicios
- Productos Certificados
- Devoluciones

- Valor de Stocks intermedios
- Rechazos a Proveedores
- Cumplimiento Auditorías; otros.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

- Coste de la formación
- Premios de vinculación
- Índice de huelgas
- Empleados accionistas
- Número de sugerencias empleado
- Índice de incentivos
- Índices de comunicación
- Satisfacción de Empleados; otros.

2.2.14 Iniciativas

Una vez que se han establecido las metas para los indicadores financieros, de cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, los directivos pueden valorar si las iniciativas actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si necesitan nuevas iniciativas. En la actualidad muchas organizaciones tienen demasiadas iniciativas en marcha; por ejemplo: gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, delegación de poder en los empleados y reingeniería.

Las Iniciativas en conjunto conforman el Plan de Acción de la empresa, tienen un fin muy claro, tienen un coste, tienen una duración determinada y, por supuesto, tienen un responsable asignado para su correcto cumplimiento en presupuesto y en tiempo.

En esta fase clave hay varias etapas clave a considerar:

1. La correcta selección de las Iniciativas necesarias.
2. Consideración de la financiación asignada al cumplimiento de las mismas.
3. Seguimiento y Control a través de una correcta asignación de responsables.

En la primera de las etapas es fundamental la priorización de las iniciativas -el tiempo y el presupuesto no son infinitos- y debemos tener en cuenta que muchas iniciativas acompañan en conjunto a otras. Es difícil seleccionarlas de forma aislada, pero hay que recordar que especialmente tenemos un control mucho mayor de nuestras decisiones y acciones en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y en la de Procesos Internos.

En la segunda de las etapas hablamos de la financiación. Debemos considerar la asignación presupuestaria al conjunto de iniciativas estratégicas seleccionadas (plan de acción integral). En estos casos lo habitual es no tener alineado el Presupuesto de la compañía con la Estrategia de la misma. Es importante que el corto plazo de la organización se alinee con el largo plazo. Y también es habitual en este sentido que existan conflictos de intereses en los recursos asignados a las distintas iniciativas, sobre todo cuando afectan a distintos objetivos estratégicos y a distintas unidades de decisión.

En la tercera de las etapas hay que realizar el correcto Seguimiento y Control de la ejecución de las mismas, en presupuesto y en tiempo. Para ello debemos asignar responsables, los cuáles no tienen por qué coincidir con los de los objetivos estratégicos a los que impulsan dichas iniciativas. Dichos responsables reportarán en el tiempo estipulado sobre el éxito o el fracaso de dicha ejecución, proponiendo las correcciones oportunas. (Kaplan & Norton, 2009)

Priorizar las iniciativas o las acciones de mejora

Debido al gran número de acciones de mejora corporativas formuladas y que no se pueden poner en práctica al mismo tiempo, se decidió a dar prioridad a cada una de estas acciones. Se dio prioridad a aquellas que contribuirían en mayor medida a los factores críticos de éxito. (Rampersad, 2003)

2.3 IDEA A DEFENDER

Un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balanced Scorecard permitirá asegurar el crecimiento financiero, crear valor para los clientes y colaboradores, y mejorar los procesos internos de “CONDUESPOCH E. P.”

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se utilizará dentro de esta investigación es cuantitativa y cualitativa pues se analizarán los datos recolectados, los mismos que nos servirán como base para el desarrollo del tema del trabajo de titulación, obteniendo datos reales y necesarios para el diseño del Balanced Scorecard, además se realizarán visitas y entrevistas a los encargados de la dirección de Escuela de Conducción ESPOCH para obtener sus opiniones que sin lugar a duda ayudarán al mejor desenvolvimiento de este modelo de gestión.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va aplicar es la exploratoria ya que tienen como finalidad sentar las bases y dar lineamientos generales que permitan que el estudio se encuentre lo más completo, con el objetivo de diagnosticar la situación, seleccionar las alternativas que permitan la solución a la situación del problema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización del trabajo de campo se requiere de tres tipos de encuestas, por lo cual se tomará como base tres diferentes poblaciones enfocadas a cumplir objetivos específicos.

Población 1

Para determinar el posicionamiento de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.” se tomó como base el número de habitantes del cantón Riobamba y el rango de edades de 18 a 65 años ya que es la edad estimada tanto para hombres como para mujeres para obtener una licencia de conducción; por lo que se procede al cálculo siguiente:

Tabla No.1 : Rango de Edad de la población 1

Rango	Hombres	Mujeres	Total
18 a 65 años	60.259	70.489	130.748

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

Siendo N= 130.748 habitantes

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula debido a que la población es finita.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Tabla No.2 : Variables de la muestra en la Población 1

VARIABLES UTILIZADAS	SIGNIFICADO
Z	Intervalo de confianza
p	Probabilidad de que el evento ocurra.
q	Probabilidad de que el evento no ocurra.
E ó e	Error Muestral
N	Población.
N-1	Factor de Corrección.

Fuente: Cátedra Investigación de Mercados

El número de habitantes en edades comprendidas entre 18 y 65 años, hombres y mujeres del cantón Riobamba corresponde a 130.748, siendo este valor la población de estudio, dando valores a p=0,5 y q=0,5

Al ser datos homogéneos, se trabaja con un error muestral del 5% , por tanto se tiene un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza de 1,96 (desviación estándar). Una vez definidos estos valores, los expresamos en la fórmula a fin de determinar la muestra, teniendo:

$$n = \frac{130748 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2(130748 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{125570}{328}$$

n =383 ENCUESTAS

Como resultado se obtuvo como muestra 383, es decir se requiere realizar ese número de encuestas en el rango ya establecido en la ciudad de Riobamba.

Población 2

Para conocer el nivel de satisfacción de clientes en “CONDUESPOCH E.P.” se tomó como base el número de alumnos de las 4 promociones de graduados existentes en la escuela.

Tabla No.3: Número de alumnos de “CONDUESPOCH E.P.”

	No. de Alumnos
Promoción 1	108
Promoción 2	114
Promoción 3	128
Promoción 4	136
Total	486

Fuente: CONDUESPOCH E.P.

Siendo N= 486 alumnos.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula debido a que la población es finita. Cabe recalcar que se utilizó las mismas variables para su cálculo.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

El número de alumnos de las cuatro promociones corresponde a 500, siendo este valor la población de estudio, dando valores a $p=0,5$ y $q=0,5$

En este caso se trabajará con un error muestral del 10%, un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza de 1,96 (desviación estándar). Una vez definidos estos valores, los expresamos en la fórmula a fin de determinar la muestra, teniendo:

$$n = \frac{486 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,10)^2(486 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$n = 81$ ENCUESTAS

Como resultado se obtuvo como muestra 81, es decir se requiere realizar ese número de encuestas a los alumnos de CONDUESPOCH.

Población 3

Con el objetivo de medir la satisfacción de los empleados al formar parte de la empresa se realizará una encuesta enfocada a todos los empleados de la misma por lo cual no es necesario el cálculo de la muestra ya que el número es mínimo y se podrá aplicar tanto para docentes, administrativos e instructores que pertenecen a CONDUESPOCH.

Tabla No.4: Número de Empleados en “CONDUESPOCH E.P.”

Tipo de Empleados	No. de Alumnos
Docentes	8
Instructores	6
Personal administrativo	7

Auxiliar de Servicios Generales	1
Total	22

Fuente: CONDUESPOCH E.P.

Siendo un número de 22 encuestas que se requiere realizar a los empleados.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método: En la presente investigación se utilizará el método Inductivo – Deductivo el cual quiere decir que va desde la descomposición hasta la construcción, es decir del menor al mayor; esto el investigador lo hace con esquemas lógicos, lo que son realizados mentalmente, basados con conocimientos teóricos.

Técnicas: En la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas:

- La **encuesta** ya que es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En la investigación se realizará 3 encuestas (Anexos 1, 2 y 3) enfocadas tanto para hombres y mujeres en la ciudad de Riobamba comprendidas entre la edad de 18 y 65 años; como también a los clientes y empleados de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”
- La **entrevista** ya que es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La cual se realizará al Gerente General de CONDUESPOCH para conocer procesos e información relevante acerca de la empresa (Anexo 4).
- La **observación directa** será utilizada porque es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número

de datos. Esta técnica se aplicará para obtener información de la competencia siendo punto clave para la investigación (Anexo 5).

Instrumentos: Para cada técnica se utilizará su instrumento es decir para la encuesta se dispondrá de un **cuestionario** ya que se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

Para la entrevista se utilizará una **guía de entrevista** en el cual debe constar una serie de preguntas con una estructuración profesional, todo dependerá de las condiciones psicológicas del investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado.

Para la observación directa se utilizará las denominadas **fichas** que consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Trabajo de Campo dirigido a la “Población de Riobamba”.

Para poder llevar a cabo el trabajo de campo se implemento como principal instrumento “El Cuestionario”. Mediante la formula muestral se determino que la totalidad de las encuestas a realizar son de 383; la cual fue dirigida tanto a hombres y mujeres, en el rango de 18 a 65 años de edad; quienes fueron el público objetivo destinado al trabajo de campo por ser una edad estimada en la que pueden obtener una licencia de conducción.

Tabulación, análisis e interpretación de datos.

Tabla No. 5: Rango de Edades

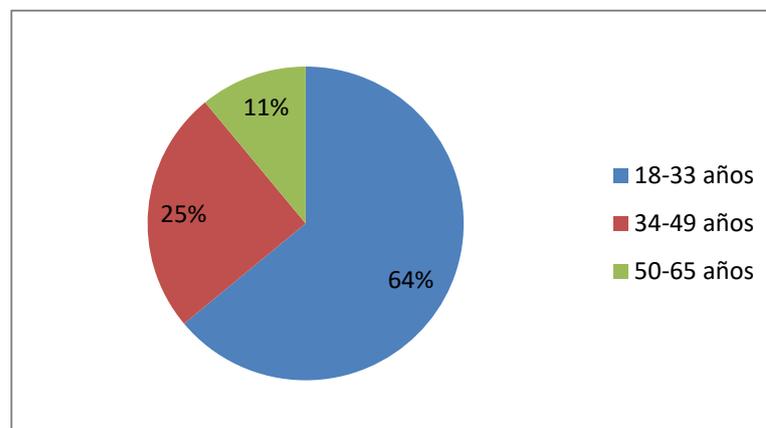
Edad	FA	FR
18-33 años	245	64%
34-49 años	96	25%

50-65 años	42	11%
Total de Encuestas	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 3: Rango de Edades



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Mas de la mitad de las personas encuestadas en la ciudad de Riobamba es decir el 64% se encuentran en el rango de 18 a 33 años de edad, seguido con el 25% del rango comprendido entre 34 y 49 años; y tan solo el 11% en el rango de 50 a 65 años de edad.

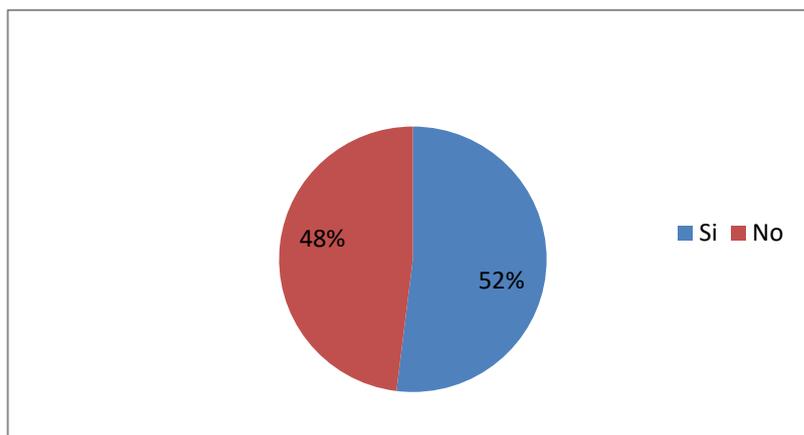
Tabla No.6: Población que sabe conducir

Variabes	FA	FR
Si	199	52%
No	184	48%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.4: Población que sabe conducir



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas el 52% saben conducir, por otra parte también es considerable el 48% de las personas que no saben conducir.

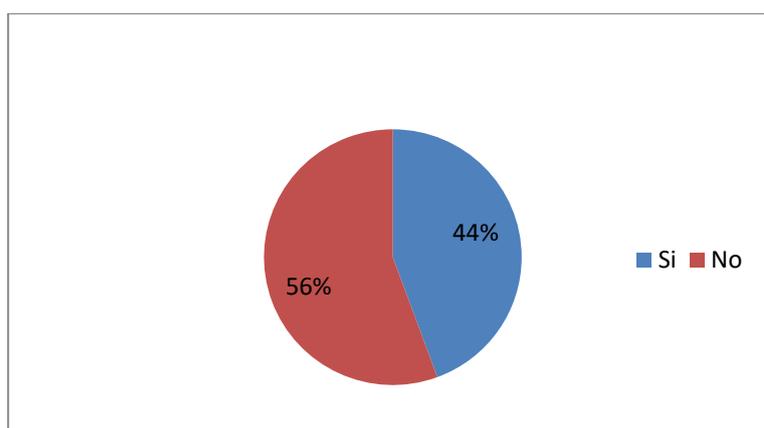
Tabla No.7: Tenencia de Licencia

Variables	FA	FR
Si	170	44%
No	213	56%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.5 : Tenencia de Licencia



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Más de la mitad de las personas encuestadas con un 56% no tienen licencia de conducir; siendo un 44% de la población que en este caso si posee una licencia de conducción.

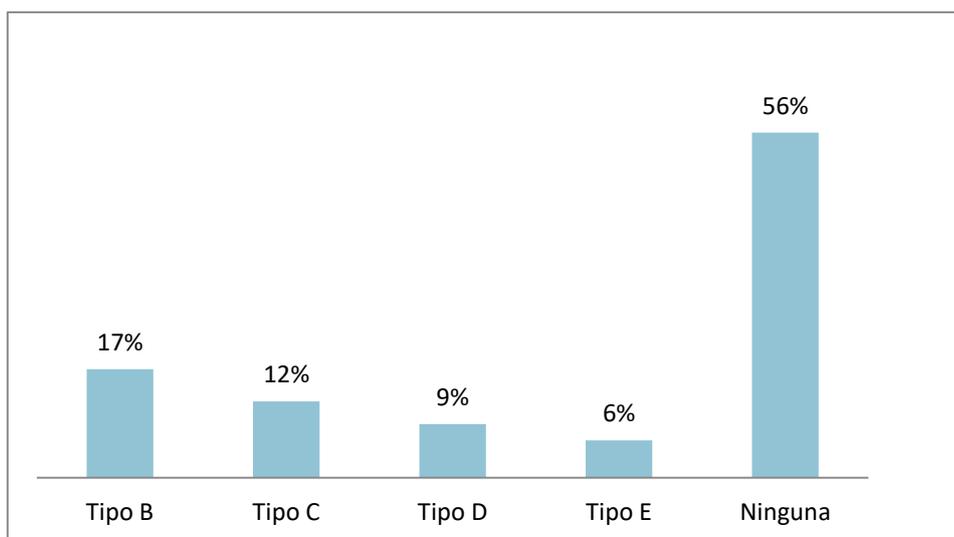
Tabla No.8: Tipo de Licencia que poseen

Variables	FA	FR
Tipo B	67	17%
Tipo C	47	12%
Tipo D	33	9%
Tipo E	23	6%
Ninguna	213	56%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.6: Tipo de Licencia que poseen



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Como se mencionó anteriormente el 56% de las personas encuestadas no poseen una licencia de conducir, por lo que la diferencia tienen diferentes tipos de licencia, de los cuales un 17% poseen licencia tipo B; la licencia tipo C un 12%, la licencia tipo D un 9% y tan solo el 6% poseen la licencia tipo E.

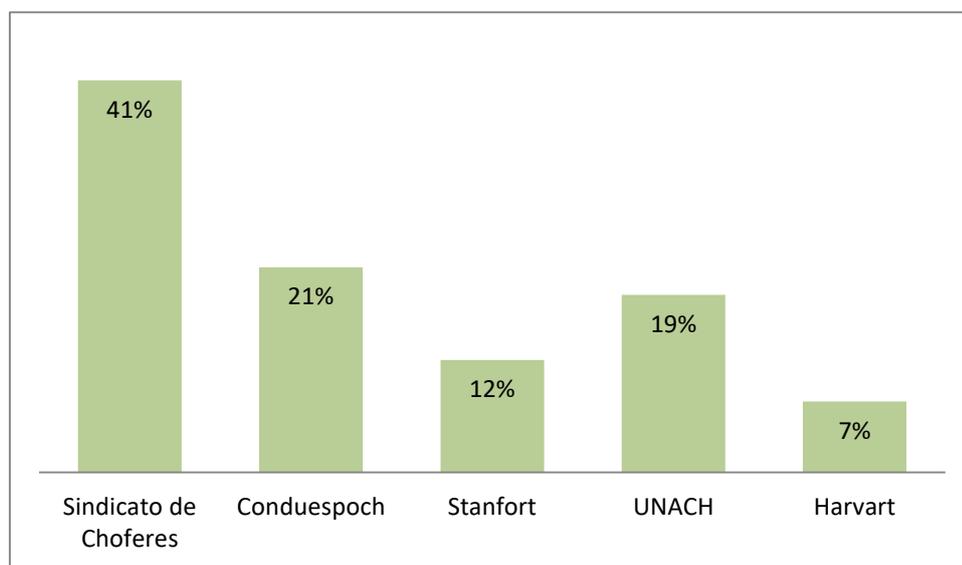
Tabla No.9: Posicionamiento de las Escuelas de Conducción

Variables	FA	FR
Sindicato de Choferes de Chimborazo	283	41%
CONDUESPOCH	148	21%
Stanford	81	12%
UNACH	128	19%
Harvard	51	7%
Total	691	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.7: Posicionamiento de las Escuelas de Conducción



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Se debe tener en cuenta que una persona encuestada tuvo la posibilidad de mencionar varias de Escuelas de Conducción que conozca; siendo el más

conocido y con mayor participación de mercado el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo con un 41%, siguiendo CONDUESPOCH con un 21%, la UNACH con un 19% y tan solo con un 12% y 7% la Stanford y Harvard.

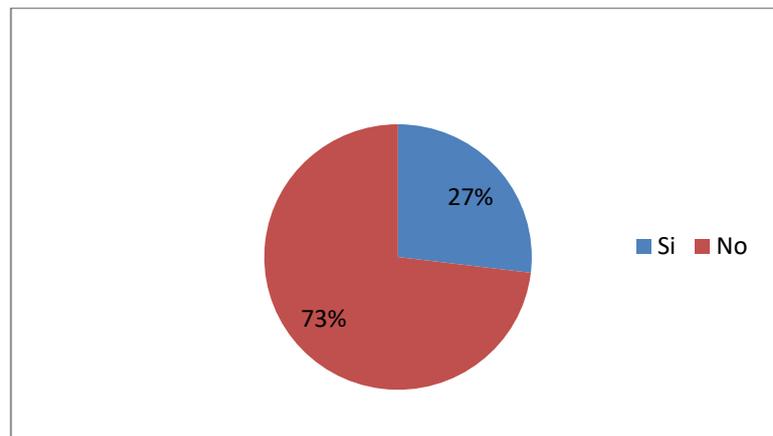
Tabla No.10: Ha tomado un Curso de Conducción Profesional

Variables	FA	FR
Si	103	27%
No	280	73%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.8: Ha tomado un Curso de Conducción Profesional



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: La mayor parte de las personas encuestadas con un 73% no han tomado un curso de conducción profesional, por lo cual es un porcentaje representativo de demanda que se podría aprovechar; y tan solo el 27% han tomado dicho curso.

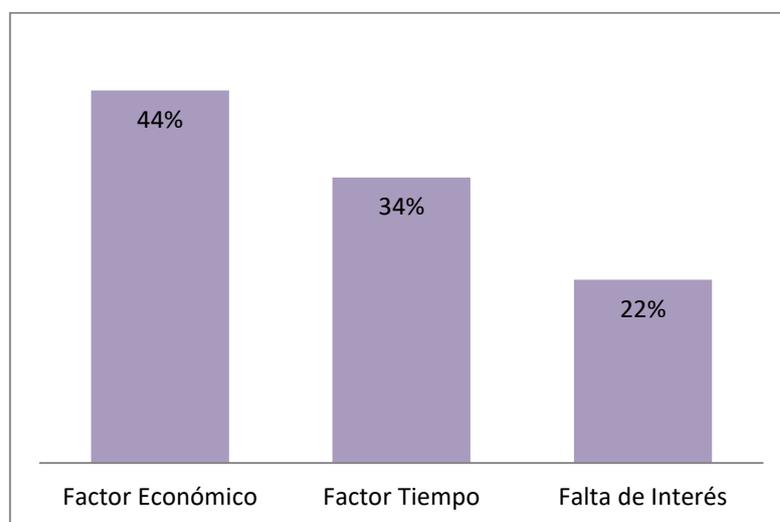
Tabla No.11 : Motivo de no haber tomado un curso de conducción

Variab les	FA	FR
Factor Económico	124	44%
Factor Tiempo	95	34%
Falta de Interés	61	22%
Total	280	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.9 : Motivo de no haber tomado un curso de conducción



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de las personas que no han tomado un curso de conducción profesional, el factor que lo impide con mayor porcentaje es el factor económico con un 44%, siguiendo el factor tiempo con un 34% por ser de vital importancia en la vida de las personas, y con un 22% se le asigna a la falta de interés que tienen las personas al no seguir un curso de conducción profesional.

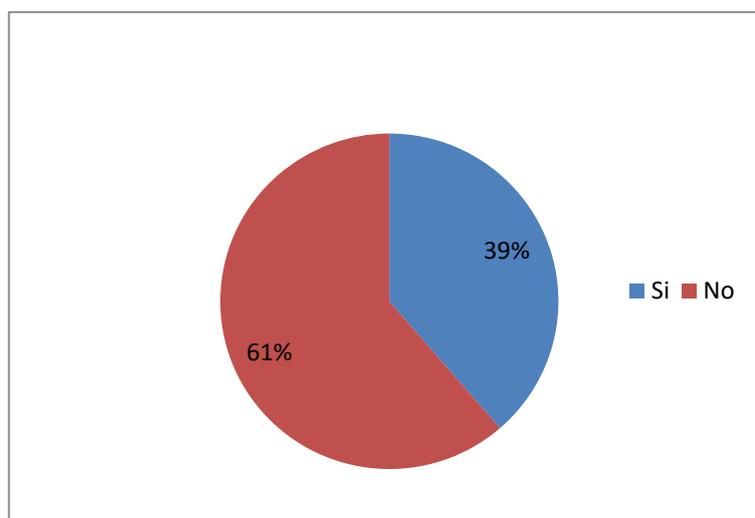
Tabla No.12 : Conocimiento de CONDUESPOCH

Variab les	FA	FR
Si	148	39%
No	235	61%
Total	383	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.10 : Conocimiento de CONDUESPOCH



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)
Elaborado por: La Autora

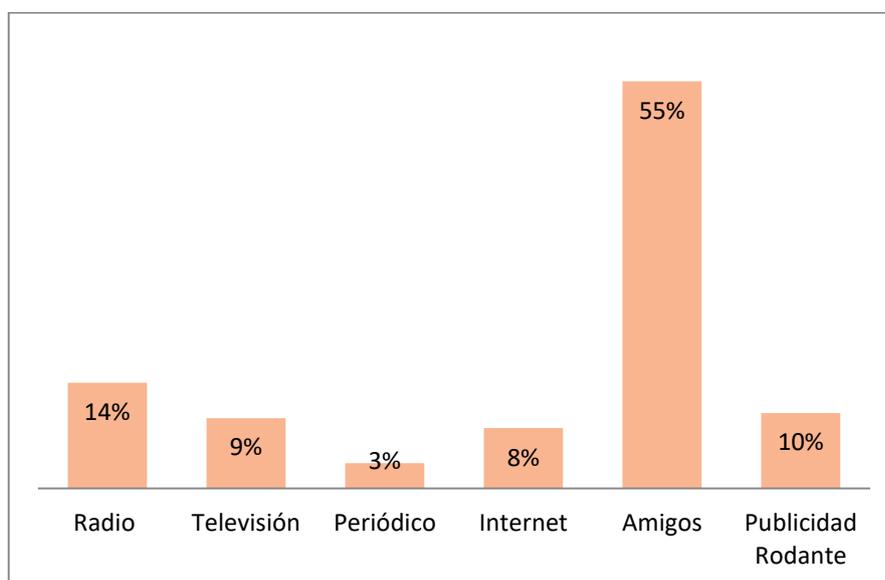
Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas más de la mitad es decir el 61% no conocen a la Escuela de Conducción Profesional “CONDUESPOCH E.P.”; a pesar que el 39% una parte significativa tiene conocimiento de la existencia de la misma.

Tabla No.13 : Medios de Comunicación por los han recibido información de CONDUESPOCH

Variables	FA	FR
Radio	21	14%
Televisión	14	9%
Periódico	5	3%
Internet	12	8%
Amigos	81	55%
Publicidad Rodante	15	10%
Total	148	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)
Elaborado por: La Autora

Gráfico No.11 : Medios de Comunicación por los han recibido información de CONDUESPOCH



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)
Elaborado por: La Autora

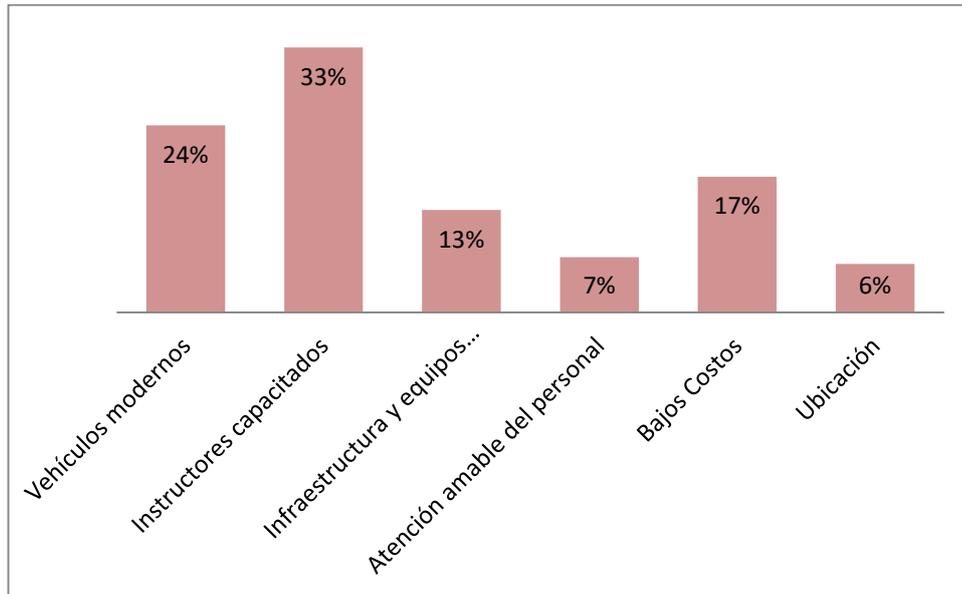
Análisis e interpretación: Del total de las personas que conocen a la Escuela de Conducción Profesional “CONDUESPOCH E.P.” más de la mitad con un 55% han recibido información de amigos acerca de la Escuela; y el restante señaló que han escuchado un 14% en la radio, un 10% de la publicidad rodante que recorre por la ciudad; y a penas el 9%,8% y 3% de la televisión, internet y periódico respectivamente.

Tabla No.14 : Factores que inciden en escoger una Escuela de Conducción.

Variables	FA	FR
Vehículos modernos	135	24%
Instructores capacitados	191	33%
Infraestructura y equipos tecnológicos	74	13%
Atención amable del personal	40	7%
Bajos Costos	98	17%
Ubicación	35	6%
Total	573	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)
Elaborado por: La Autora

Gráfico No.12 : Factores que inciden en escoger una Escuela de Conducción.



Fuente: Trabajo de Campo (Noviembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de las personas encuestadas coinciden en el factor más relevante que incide para escoger una Escuela de Conducción es el contar con instructores capacitados, siguiendo con un 24% el estar equipado con vehículos modernos, y con un menor grado de incidencia los bajos costos, la infraestructura y equipos modernos, la atención amable del personal y la ubicación con un 17%, 13%, 7% y 6% respectivamente.

3.5.2 Trabajo de Campo dirigido a los “Clientes” de CONDUESPOCH.

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue realizada por medio telefónico ya que la población objetivo fueron los estudiantes de las anteriores promociones.

Tabulación, análisis e interpretación de datos.

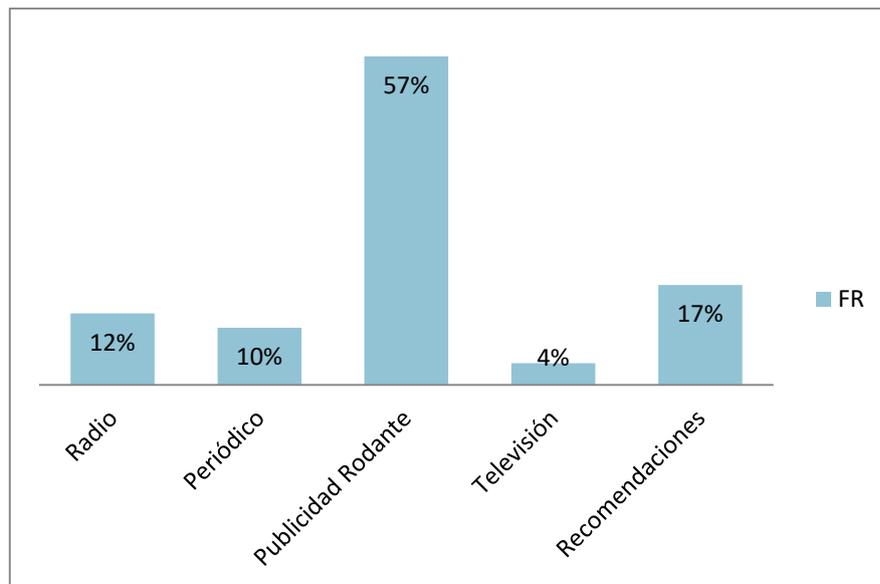
Tabla No.15 : Medio por el cual se enteró de la Escuela

Variables	FA	FR
Radio	10	12%
Periódico	8	10%
Publicidad Rodante	46	57%
Televisión	3	4%
Recomendaciones	14	17%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.13 : Medio por el cual se enteró de la Escuela



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Más de la mitad de las personas encuestadas con un 57% señalaron que se enteraron de la existencia de la Escuela de Conducción a través de la publicidad rodante que realiza la institución, a la vez con un porcentaje del 17% a través de recomendaciones; y con apenas un 12%,10%,4% en la radio, periódico y televisión respectivamente.

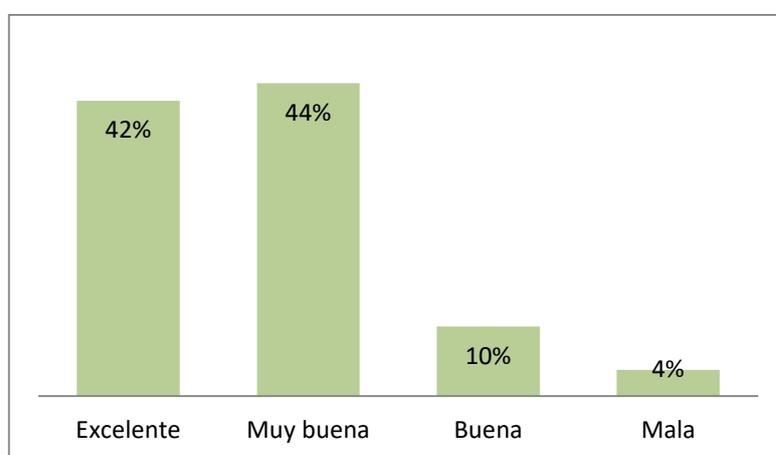
Tabla No.16 : Calidad de servicios

Variabes	FA	FR
Excelente	34	42%
Muy buena	36	44%
Buena	8	10%
Mala	3	4%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.14 : Calidad de servicios



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: En cuanto a la calidad de servicios que brinda la Escuela de Conducción un 44% consideran que es muy buena, así como el 42% que indican que el servicio es excelente; a la vez con porcentajes menores del 10% indican que el servicio es bueno y el 4% que señalan que es mala.

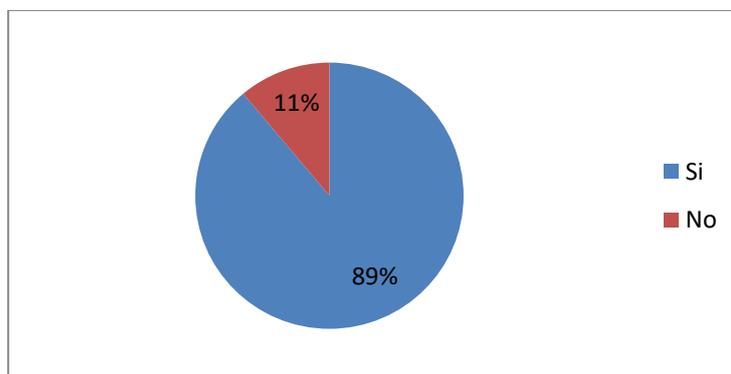
Tabla No.17 : Personas que prestan servicios en la Escuela son eficientes en su trabajo

Variabes	FA	FR
Si	72	89%
No	9	11%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.15 : Personas que prestan servicios en la Escuela son eficientes en su trabajo



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)
Elaborado por: La Autora

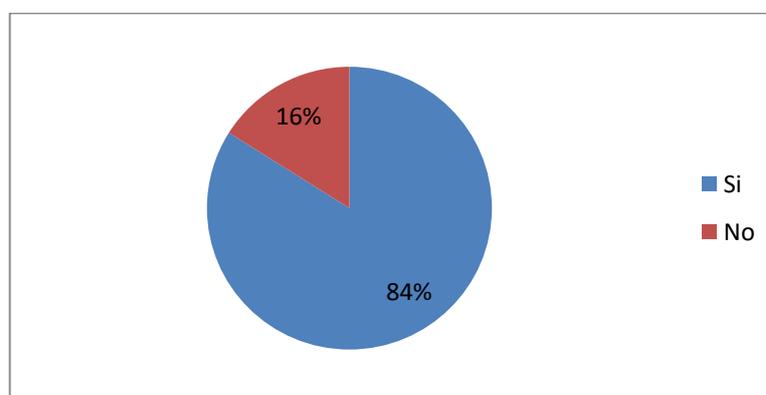
Análisis e interpretación: La mayor parte de los clientes encuestados con un 89% consideran que las personas que prestan los servicios en la Escuela de Conducción son eficientes en el trabajo; y a penas un 11% señalan lo contrario.

Tabla No.18 : Criterio si CONDUESPOCH supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos en cuanto a la calidad de servicios.

Variables	FA	FR
Si	68	84%
No	13	16%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)
Elaborado por: La Autora

Gráfico No.16 : Criterio si CONDUESPOCH supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos en cuanto a la calidad de servicios.



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de los clientes encuestados un 84% consideran que en cuanto a la calidad de servicios que brinda CONDUESPOCH supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos; y a penas un 16% señalan que no existe tal superación a las demás Escuelas.

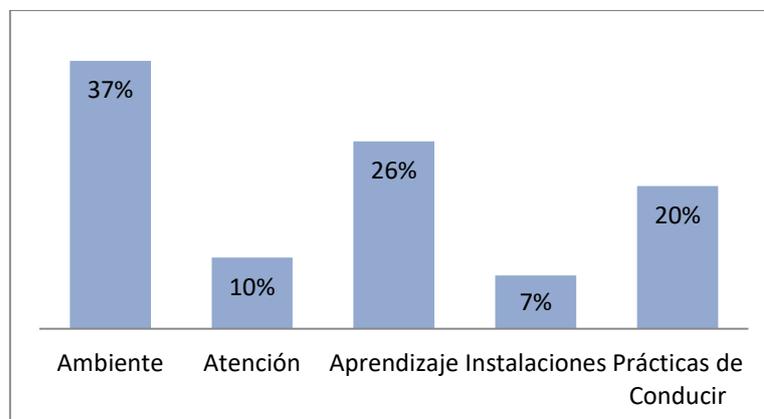
Tabla No.19 : Factores de agrado de la Escuela

Variables	FA	FR
Ambiente	30	37%
Atención	8	10%
Aprendizaje	21	26%
Instalaciones	6	7%
Prácticas de Conducir	16	20%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.17 : Factores de agrado de la Escuela



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: En cuanto a los factores que más les agradó a los clientes de la Escuela de Conducción un 37% consideran que fue el ambiente el cual influyó para su agrado; a la vez un 26% que indicaron que fue el aprendizaje, como también las prácticas de conducción que se brindaba en la institución; y a penas un 10% y 7% que señalaron que fue la atención que les brindaron y las instalaciones respectivamente.

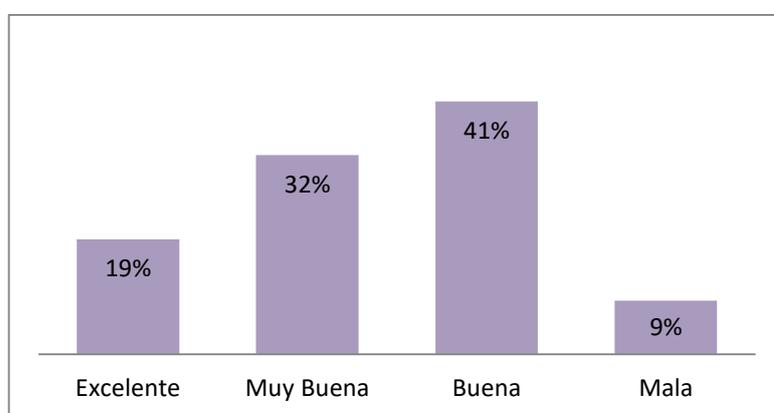
Tabla No.20 : Publicidad y Propaganda

Variab les	FA	FR
Excelente	15	19%
Muy Buena	26	32%
Buena	33	41%
Mala	7	9%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.18 : Publicidad y Propaganda



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de los clientes encuestados un 41% indicaron que la publicidad y propaganda que se realiza en CONDUESPOCH es buena, a la vez que el 32% y 19% mencionan que es muy buena y excelente respectivamente; y apenas un 9% señalan que la publicidad y propaganda es mala.

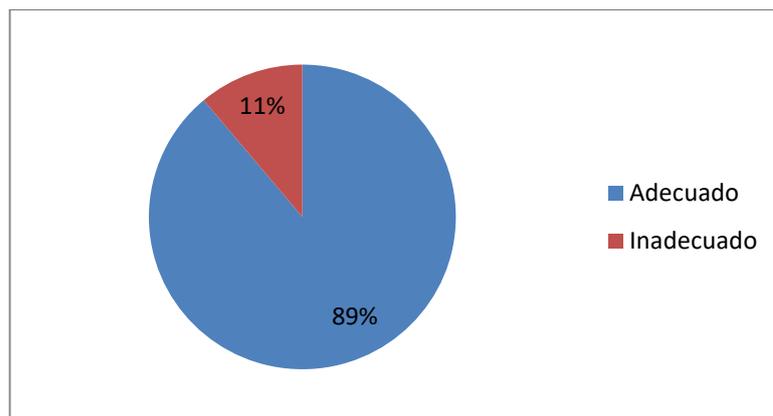
Tabla No.21 : Infraestructura y Espacio Físico

Variab les	FA	FR
Adecuado	72	89%
Inadecuado	9	11%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.19 : Infraestructura y Espacio Físico



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: La mayoría de los clientes con un 89% muestran que la infraestructura y espacio físico que tiene CONDUESPOCH es el adecuado; siendo una minoría del 11% que mencionan lo contrario.

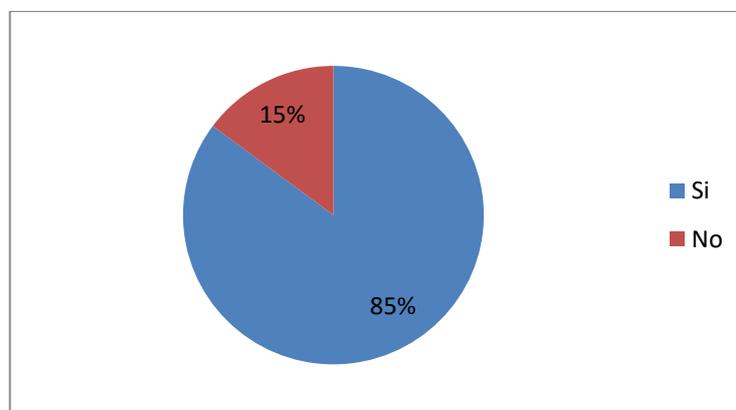
Tabla No.22 : Lugar en el que se encuentra ubicado la Escuela es el adecuado

Variabes	FA	FR
Si	69	85%
No	12	15%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.20 : Lugar en el que se encuentra ubicado la Escuela es el adecuado



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Alrededor del 85% del total de los clientes encuestados indican que la ubicación de la Escuela de Conducción es el adecuado por estar en el campus de la ESPOCH; a la vez un 15% indican que es inadecuado dicha ubicación.

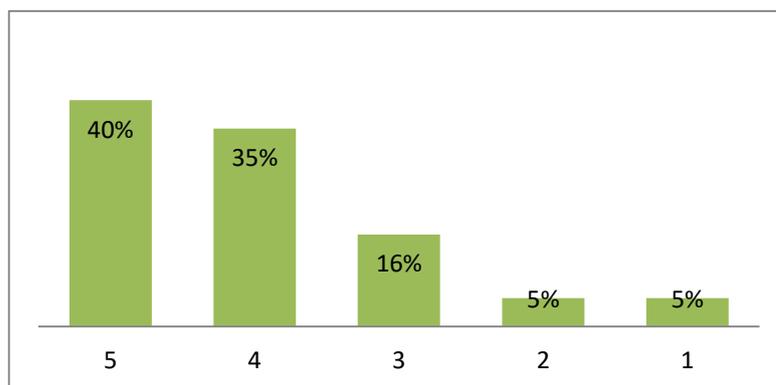
Tabla No.23 : Grado de Satisfacción de los Alumnos

Variables	FA	FR
5	32	40%
4	28	35%
3	13	16%
2	4	5%
1	4	5%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.21 : Grado de Satisfacción de los Alumnos



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Cabe recalcar que en esta pregunta se basó en un rango del 1 al 5 considerando que 1 es menor satisfacción y 5 total satisfacción en cuanto a los clientes que pertenecieron a la Escuela; revelando un 40%, 35% y 16% en los niveles más altos de satisfacción respectivamente; y apenas a la par con un 5% en los niveles más bajos de satisfacción; demostrando en su mayor totalidad que los clientes se encuentran satisfechos al haber formado parte de CONDUESPOCH.

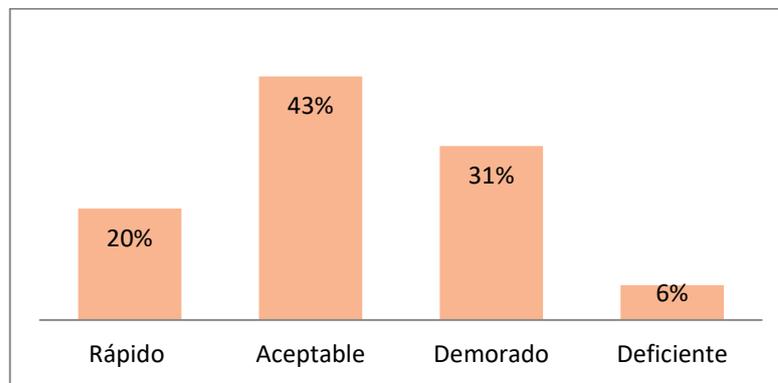
Tabla No.24 : Proceso de Matriculación

Variables	FA	FR
Rápido	16	20%
Aceptable	35	43%
Demorado	25	31%
Deficiente	5	6%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.22 : Proceso de Matriculación



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Considerando que la muestra fue tomada a las cuatro promociones que ha tenido la Escuela de Conducción, en cuanto al proceso de matriculación que se les brindó a los clientes consideran que el 43% fue aceptable, el 31% demorado, el 20% rápido y apenas un 6% deficiente.

Tabla No.25 : Aspectos de mejora

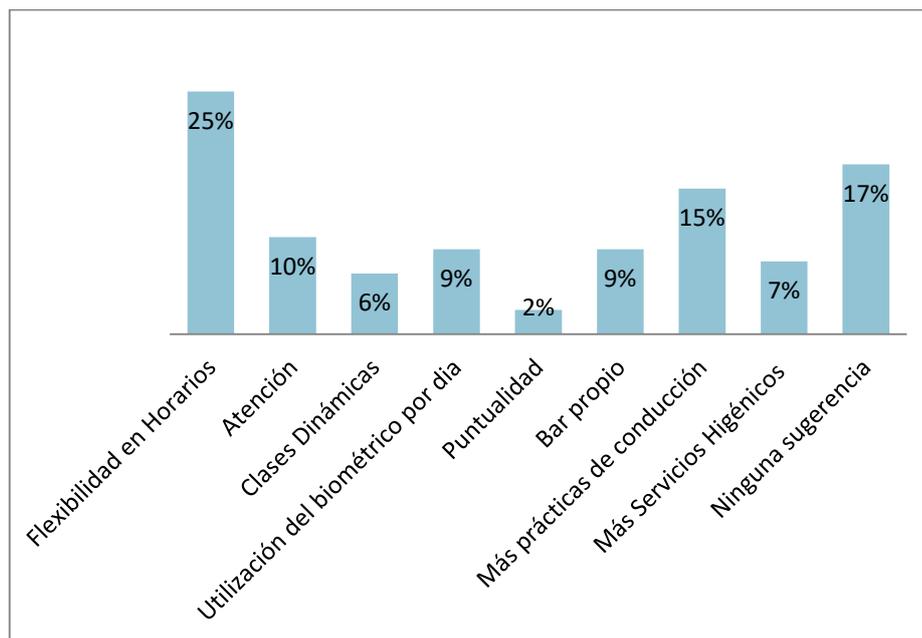
Variables	FA	FR
Flexibilidad en Horarios	20	25%
Atención	8	10%
Clases Dinámicas	5	6%
Utilización del biométrico por día	7	9%
Puntualidad	2	2%
Bar propio	7	9%

Más prácticas de conducción	12	15%
Más Servicios Higiénicos	6	7%
Ninguna sugerencia	14	17%
Total	81	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.23 : Aspectos de mejora



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: En cuanto a los aspectos que les gustaría que mejore la Institución la más mencionada fue que exista una mayor flexibilidad en los horarios con un 25%, siendo representativo al igual que un 17% no dio ninguna sugerencia de mejora, por otra parte aspectos importantes se señalaron como son: más prácticas de conducción con un 15%, la atención que se brinda un 10%, la utilización del biométrico diario al parecer que se considere que no se lo haga por materias con un 9%; al igual que exista un bar propio con el mismo porcentaje anterior, más servicios higiénicos con un 7%, clases dinámicas con un 6% y la puntualidad que no es tan relevante ya que fue el 2% del total de los clientes encuestados.

3.5.3 Trabajo de Campo dirigido a los “Empleados” de CONDUESPOCH.

Para conocer el nivel de satisfacción de los empleados al formar parte de CONDUESPOCH, se realizó una encuesta en la cual docentes, instructores y personal administrativo estuvieron involucrados para lograr dicho fin.

Tabulación, análisis e interpretación de datos.

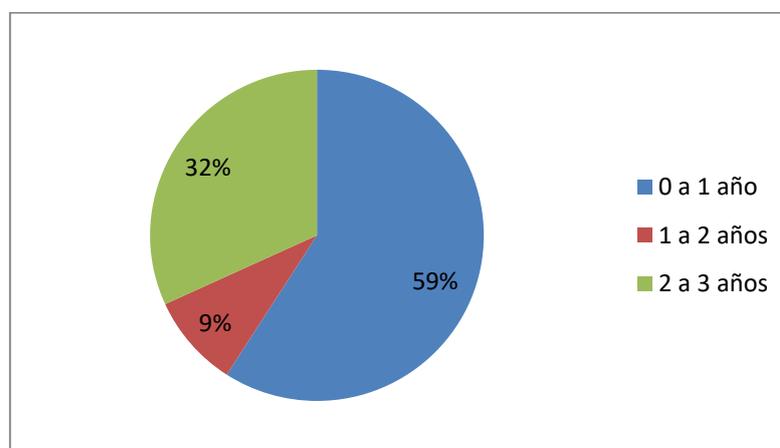
Tabla No.26 : Tiempo de trabajo que labora

Variables	FA	FR
0 a 1 año	13	59%
1 a 2 años	2	9%
2 a 3 años	7	32%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.24 : Tiempo de trabajo que labora



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Más de la mitad de las personas encuestadas con un 59% se encuentran trabajando de 0 a 1 año en la Escuela de Conducción, a la vez existe un porcentaje considerable del 32% que laboran de 2 a 3 años; y tan solo un 9% que trabajan de 1 a 2 años.

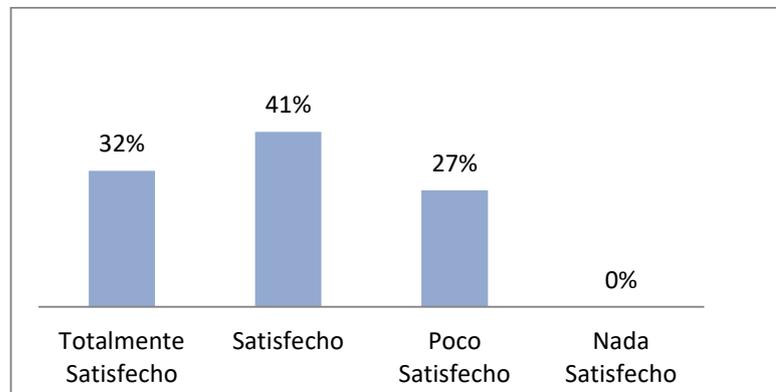
Tabla No.27 : Nivel de Satisfacción de los Empleados

Variables	FA	FR
Totalmente Satisfecho	7	32%
Satisfecho	9	41%
Poco Satisfecho	6	27%
Nada Satisfecho	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.25 : Nivel de Satisfacción de los Empleados



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: La mayor parte de los empleados de la institución se encuentran satisfechos y totalmente satisfechos al desempeñar sus funciones en la misma con un 41% y 32% respectivamente; a la vez existe una minoría del 27% de las personas que no se encuentran a gusto en sus funciones; y con un resultado del 0% en nada satisfecho en la que muestra que ningún empleado realiza sus funciones a presión.

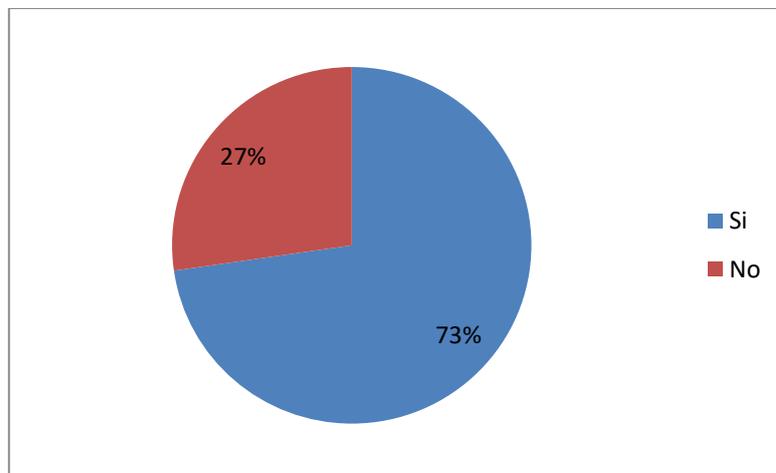
Tabla No.28 : Le permiten dar opiniones e ideas de superación para realizar mejor su labor

Variables	FA	FR
Si	16	73%
No	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.26 : Le permiten dar opiniones e ideas de superación para realizar mejor su labor



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: La mayoría de los empleados en la institución con un 73% consideran que para mejorar su labor si les permiten dar opiniones e ideas de superación; y un 27% de los empleados manifiestan que no les permiten opinar para mejorar su labor.

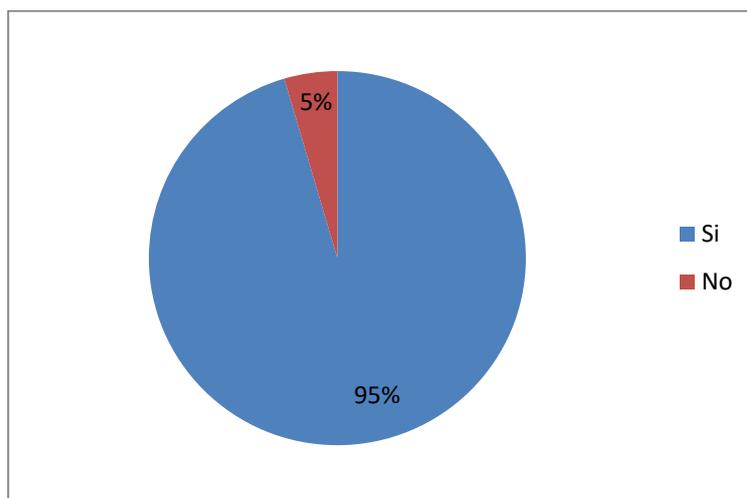
Tabla No.29 : Facilidades de materiales para su desenvolvimiento

Variables	FA	FR
Si	21	95%
No	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.27 : Facilidades de materiales para su desenvolvimiento



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Casi en su totalidad con un 95% de los empleados muestran que en la institución les facilitan los materiales necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades y atención; así como tan solo un 5% consideran que no se les otorga dichas facilidades.

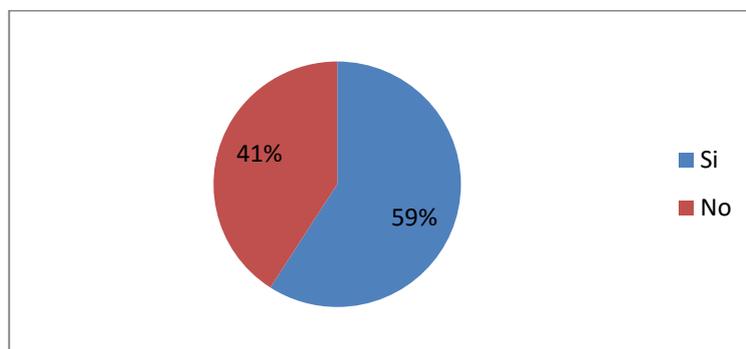
Tabla No.30 : Le facilitan Cursos de Capacitación para el mejoramiento del servicio

Variables	FA	FR
Si	13	59%
No	9	41%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.28 : Le facilitan Cursos de Capacitación para el mejoramiento del servicio



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de los empleados un 59% indican que para el mejoramiento del servicio en la Escuela de Conducción les facilitan cursos de capacitación; por otra parte el 41% consideran que no existe dichas facilidades de cursos de capacitación.

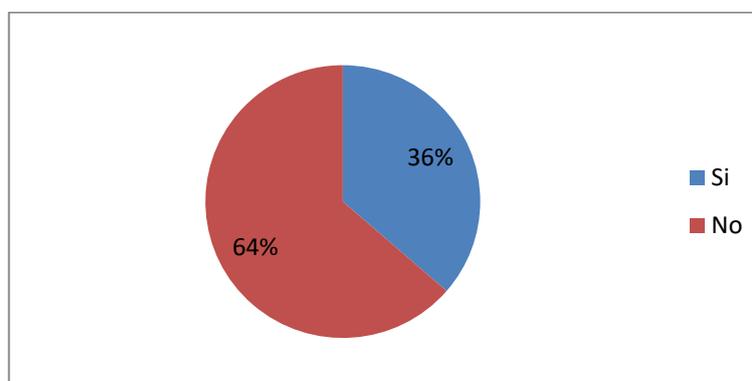
Tabla No.31 : Sueldo percibido es acorde al trabajo que desarrolla

Variables	FA	FR
Si	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.29 : Sueldo percibido es acorde al trabajo que desarrolla



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Más de la mitad de los empleados con un 64% consideran que el sueldo que perciben no es acorde con el trabajo que desarrollan; por otra parte un 36% indican que si están de acuerdo con su sueldo.

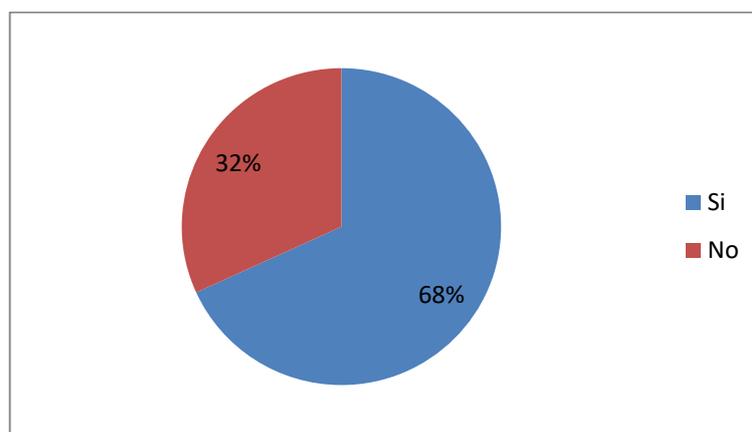
Tabla No.32 : Existencia de una buena relación laboral con los directivos

Variables	FA	FR
Si	15	68%
No	7	32%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.30 : Existencia de una buena relación laboral con los directivos



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de los empleados el 68% indican que tienen una buena relación con los directivos de la Escuela de Conducción; mientras que el 32% señalan que no llevan buena relación con los mismos.

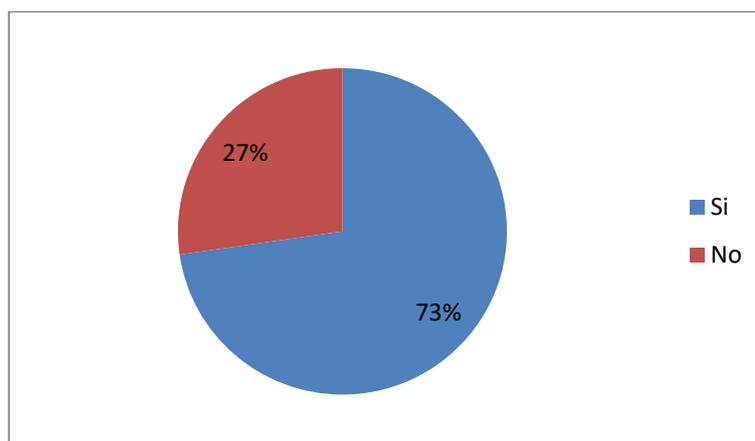
Tabla No.33 : Supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta

Variables	FA	FR
Si	16	73%
No	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.31 : Supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: La mayor parte de los empleados con un 73% señalan que para el desarrollo de sus labores existe la supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio; por otra parte el 27% de los empleados consideran que no existe la supervisión en su trabajo.

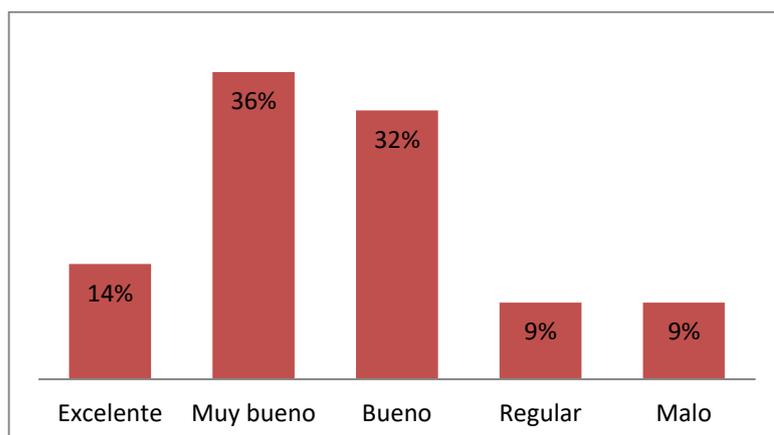
Tabla No.34 : Clima Laboral

Variables	FA	FR
Excelente	3	14%
Muy bueno	8	36%
Bueno	7	32%
Regular	2	9%
Malo	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.32 : Clima Laboral



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Del total de los empleados el 36% consideran que el clima laboral es muy bueno estando a la par de los empleados que indicaron que es bueno con un 32%; a la vez un porcentaje menor del 14% señalan que el clima laboral es excelente; y un 18% de los empleados muestran que el clima es regular y malo.

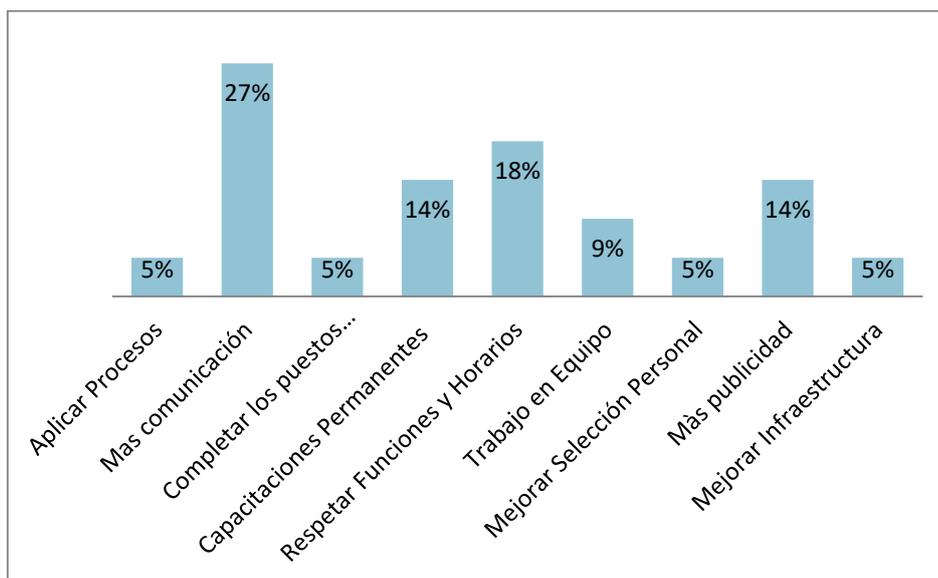
Tabla No.35 : Sugerencias de mejoramiento

Variables	FA	FR
Aplicar Procesos	1	5%
Mas comunicación	6	27%
Completar los puestos administrativos	1	5%
Capacitaciones Permanentes	3	14%
Respetar Funciones y Horarios	4	18%
Trabajo en Equipo	2	9%
Mejorar Selección Personal	1	5%
Más publicidad	3	14%
Mejorar Infraestructura	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Gráfico No.33 : Sugerencias de mejoramiento



Fuente: Trabajo de Campo (Diciembre 2015)

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación: Cabe recalcar que las personas encuestadas tuvieron la oportunidad de señalar en forma abierta las sugerencias para que la Escuela de Conducción mejore siendo las más mencionadas las siguientes: Mayor comunicación con un 27%, respetar funciones y horarios con un 18%, a la vez con un mismo porcentaje del 14% consideran que se requiere capacitaciones permanentes y más publicidad para que conozcan a la institución; por otra parte con porcentajes menores del 9% requieren trabajo en equipo y con un 5% requieren aplicar procesos, completar los puestos de trabajo, mejorar la selección del personal y la infraestructura.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada anteriormente la cual el Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balanced Scorecard permitirá asegurar el crecimiento financiero, crear valor para los clientes y colaboradores, y mejorar los procesos internos de “CONDUESPOCH E. P.”; se podrá verificar de la siguiente manera:

Para asegurar el crecimiento financiero se planteó en la propuesta exactamente en la perspectiva financiera; objetivos estratégicos como lograr cantidades aceptables de

liquidez , mejorar la rotación de propiedad, planta y equipo lo cual ayuda a un solo fin que es mantener la rentabilidad sobre el patrimonio. Al momento de aplicar las iniciativas para cada uno de los objetivos lograremos dicho crecimiento.

Para crear valor para los clientes se tomó en la perspectiva de clientes objetivos estratégicos acordes al cumplimiento de esto. Se planteó objetivos como mejorar la excelencia en cuanto a la calidad de servicios para mantener ese valor y satisfacción que tienen los clientes hacia la institución ya que el porcentaje es alto. Así mismo lograremos mejorar el posicionamiento de la institución; conjuntamente con las metas, indicadores e iniciativas que nos ayudarán al logro.

Para crear valor en los colaboradores ya que son las personas que están en contacto con los clientes, se planteó en la perspectiva de aprendizaje objetivos como: mejorar la supervisión del trabajo, para mantener la eficiencia de los empleados, así como mejorar el grado de excelencia en cuanto al clima laboral, logrando un fin común que es mejorar la satisfacción de los empleados. Como medio para llegar al cumplimiento está en la consecución de las metas a través de las iniciativas propuestas.

Para mejorar los procesos internos de la institución se puede visualizar en la perspectiva de procesos, la cual contiene objetivos, metas, indicadores e iniciativas para mejorar tanto el proceso de matriculación, facturación, selección del personal y capacitación.

Para lograr dichos resultados para cada perspectiva se debe tomar en cuenta los responsables, ya que serán las personas que se encarguen del seguimiento oportuno de los objetivos estratégicos para su cumplimiento.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA “CONDUESPOCH E. P.” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Análisis Situacional

4.2.1.1 Análisis externo

Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. El análisis externo sirve para detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

4.2.1.1.1 Macro entorno

El macro entorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.

4.2.1.1.1.1 Dimensión Económica

La Dimensión Económica se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma la marcha de la economía.

Los factores económicos abarcan variables como la tasa de desempleo, el ingreso disponible, la inflación, crisis de sistema financiero, mercados de capitales, nuevos modelos de inversión, exportaciones, globalización, crisis económica nacional, concentración de la riqueza, reglas de juego, infraestructura y contrabando, entre otros.

Tabla No.36: Análisis de la dimensión Económica

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Inflación	Existe una inflación del 3.40% (Noviembre 2015)	Amenaza	Alto	Banco Central del Ecuador
Precio del barril del petróleo	Se encuentra en un precio de 37.87 USD.(Diciembre 29, 2015)	Amenaza	Alto	Banco Central del Ecuador
Producto Interno Bruto	La economía ecuatoriana presentó un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado al primer trimestre de 2015 que fue 3.2%; el crecimiento es bajo debido a resultados negativos a la producción petrolera.	Amenaza	Alto	Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.2 Dimensión Político – Legal

Estos aspectos están integrados por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno e influyen positiva y negativamente en las operaciones de la empresa.

Tabla No.37: Análisis de la dimensión Político – Legal

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Ley Orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial.	Permite la formación capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales.	Oportunidad	Medio	Ley
Reglamento de escuelas de conducción profesional	Regula el normal funcionamiento	Oportunidad	Alto	Reglamento
Ley Orgánica de Empresas Públicas	Autonomía financiera y administrativa	Oportunidad	Alto	Ley
Normativa Laboral	Regula y protege al talento humano.	Oportunidad	Medio	Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social

Fuente: Leyes y Reglamentos Ecuatorianas

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.3 Dimensión Social – Cultural

El ambiente social - cultural incluye a un grupo de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Tabla No.38: Análisis de la dimensión Social – Cultural

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Desempleo	Existe un 5,48% (Septiembre 30,2015) de desempleo lo cual no permite incrementar la demanda por falta de recursos para acceder al curso.	Amenaza	Medio	Banco Central del Ecuador
Nivel de educación	Existe un total de personas en la ciudad de Riobamba con los siguientes niveles de instrucción: Primario 29%, Secundaria 21%, Educación Básica 8%, Bachillerato 7%, Superior 21%.	Oportunidad	Alto	Estadística de censo 2010 INEC
Crecimiento del parque automotor	En la actualidad, el parque automotor asciende a 465 000 unidades (Marzo, 2015).	Oportunidad	Alto	Diario EL COMERCIO

Alcoholismo y drogadicción	En la Ciudad de Riobamba el uso frecuente de alcohol es del 61%; así mismo el uso de droga es del 55.1%. (Ultima Encuesta 2012)	Amenaza	Alto	CONSEP
Tenencia de licencia en la población de Riobamba	Según el trabajo de campo el 56% de la población no tienen licencia de conducir por lo que es considerable el porcentaje que se podría demandar.	Oportunidad	Alta	Encuesta a la población de Riobamba (Tabla No.7)
Curso de conducción profesional	En el trabajo de campo realizado a la población de Riobamba el 73% no ha tomado un curso de conducción profesional; es decir que se puede aprovechar dicha demanda.	Oportunidad	Alta	Encuesta a la población de Riobamba (Tabla No.10)
Motivos que afectan para no tomar un curso de conducción profesional	Los factores que inciden para no tomar un curso de conducción profesional son: el factor económico con un 44%, el	Amenaza	Alta	Encuesta a la población de Riobamba (Tabla No.11)

	factor tiempo un 34% y la falta de interés un 22%.			
--	--	--	--	--

Fuente: Datos INEC y trabajo de campo.

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.4 Dimensión Tecnológica – Ambiental

Este factor se refiere principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollo de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Tabla No.39: Análisis de la dimensión Tecnológica – Ambiental

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Salvaguardia para equipos electrónicos e informáticos	Difícil adquisición de quipos, aplicados a 2800 productos.	Amenaza	Alta	Diario El Comercio
Lanzamiento de vehículos híbridos al mercado	Disminución de la contaminación ambiental y necesidad de licencias de conducir	Oportunidad	Medio	Diarios de la localidad
Reactivación del volcán Tungurahua	Dificulta realizar las prácticas de conducción	Amenaza	Medio	Diarios de la localidad
Clima cambiante	Dificulta realizar las prácticas de conducción	Amenaza	Bajo	Diarios de la localidad

Fuente: Diarios de la Localidad

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.2 Micro entorno

Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

4.2.1.1.2.1 Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Tabla No.40: Análisis de la dimensión Clientes

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Prestigio por estar ubicado en la ESPOCH	En este caso el 85% de los clientes responden que la ubicación es el adecuado; por la razón de estar suscritos a una institución de nivel superior como es la ESPOCH.	Oportunidad	Alto	Encuestas a clientes (Tabla No.22)
Clientes satisfechos	Como resultado de la satisfacción de los alumnos es decir de los clientes se encuentra con un 90%.	Oportunidad	Alto	Encuestas a clientes (Tabla No.23)

Atención al Cliente	Existe un horario extenso para poder atender en cualquier momento a los estudiantes.	Oportunidad	Alto	Entrevista a gerencia (Anexo No.4)
---------------------	--	-------------	------	------------------------------------

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.2.2 Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), que son útiles en este caso para el funcionamiento de la Escuela de Conducción.

Tabla No.41: Análisis de la dimensión Proveedores

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Existencia de proveedores a la vanguardia tecnológica	Equipos tecnológicos al alcance de la empresa	Oportunidad	Bajo	Archivos de Contabilidad

Fuente: Datos CONDUESPOCH

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.1.2.3 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.

Tabla No.42: Análisis de la dimensión Competencia

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Número de competidores	Existencia de alrededor 4 Escuelas de Conducción Profesionales en la ciudad de Riobamba que se consideran competencia: Stanford, "Harvard Comput", Escuela de la Universidad Nacional de Chimborazo y Sindicato de Choferes.	Amenaza	Medio	Ficha de Observación (Anexo No.5)
Infraestructura y equipos tecnológicos	En cuanto a la infraestructura de la competencia se considera que es muy buena ya que el espacio es amplio y gran número de equipos tecnológicos según la demanda.	Amenaza	Medio	Ficha de Observación (Anexo No.5)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2 Análisis Interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer

objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

4.2.1.2.1 Académico

La parte académica es el eje central para articular las funciones de carácter metodológico apegado estrictamente a la malla curricular dispuesto por la A.N.T. (Agencia Nacional de Tránsito) y en base al silabo estructurado de CONDUESPOCH E.P. involucrando las acciones y fomentando un conjunto de procesos multidisciplinarios con el fin de diseñar, organizar, promover y evaluar las prácticas de enseñanza-aprendizaje.

Tabla No.43: Análisis de la parte Académica

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Malla curricular definida.	Directriz de aprendizaje	Fortaleza	Medio	Dirección Pedagógica.
Sistema académico informático adecuado.	Garantiza registro de información: matrícula, calificaciones, asistencia.	Fortaleza	Medio	Contrato de Adquisición
Planificación Académica.	Facilita el proceso de enseñanza aprendizaje.	Fortaleza	Alto	Archivo Dirección Pedagógica.
Horarios de estudio flexibles: vespertino, nocturno y fines de semana.	A pesar que en las sugerencias por parte de los alumnos en el trabajo de campo la flexibilidad en los horarios tuvo un 25% que se debe considerar, siendo éste porque en las	Fortaleza	Medio	Encuesta a clientes (Tabla No. 25)

	demás promociones no hubo la facilidad de horarios que se implementó actualmente.			
Alto índice de estudiantes graduados	Seguimiento y acompañamiento al estudiante.	Fortaleza	Medio	Registro de asistencia
Oferta limitada de tipos de licencia	Recursos escasos lo cual conlleva a demanda insatisfecha.	Debilidad	Medio	Archivo Dirección General
Plan estratégico inexistente	Descuido administrativo	Debilidad	Alto	Dirección General
Calidad de servicios	Según trabajo de campo la calidad de servicios que brinda la institución es del 96%.	Fortaleza	Alta	Encuesta a clientes (Tabla No.16)
Factores de agrado de la institución por parte de los clientes	Según datos del trabajo de campo los factores que más les agrado de la escuela fueron: el ambiente con un 37%, el aprendizaje un 26% y las prácticas de conducir un 20%.	Fortaleza	Medio	Encuesta a clientes (Tabla No.19)

Fuente: Registro de datos de CONDUESPOCH y trabajo de campo.

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.2 Recursos Tangibles

Una de las formas más habituales de realizar en análisis interno es centrarse en los recursos que posee la empresa, estos nos permitirán identificar las potencialidades de la organización y, sobre todo, aquellos factores que nos diferencian del resto y pueden proporcionar lo que se denomina una “ventaja competitiva”. Los recursos tangibles pueden ser físicos (Mobiliario, vehículos, edificios) y financieros (Dinero, pólizas, etc.).

Tabla No.44: Análisis de los recursos tangibles

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Infraestructura y espacio físico	Según trabajo de campo el 89% de los clientes consideran que la infraestructura y espacio físico es el adecuado para el desarrollo de los cursos profesionales.	Fortaleza	Medio	Encuesta a clientes (Tabla No.21)
Aulas con equipamiento tecnológico adecuado para el aprendizaje.	Adecuado aprendizaje, ya que cuentan con todo el equipo necesario.	Fortaleza	Alto	Registro de Bienes
Parque automotor moderno y calificado.	Cumple las especificaciones técnicas de la ANT.	Fortaleza	Alto	Autorización ANT
Parque vial	Facilita la enseñanza aprendizaje en	Fortaleza	Medio	Autorización de uso.

	prácticas de conducción.			
Taller de Mecánica equipado	Permite un mejor aprendizaje.	Fortaleza	Medio	Autorización de uso.
Simulador vehicular inexistente	Incertidumbre del Reglamento de Escuelas de Conducción, lo cual afecta en la enseñanza.	Debilidad	Medio	Registro de bienes

Fuente: Registro de datos de CONDUESPOCH y trabajo de campo.

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.3 Talento Humano

Este ámbito se refiere a los aspectos relacionados a los colaboradores de la institución que son parte indispensable como empresa, enfocándose a docentes, instructores y personal administrativo.

Tabla No.45: Análisis del Talento Humano

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Docentes con título de tercer y cuarto nivel.	Garantizar el aprendizaje	Fortaleza	Medio	Base de datos de los empleados
Equipo docente sin beneficios de ley	Modalidad de contratación, dándose una desmotivación laboral. Tomando en cuenta que para el personal	Debilidad	Medio	Contratos (servicios profesionales)

	administrativo no incluye este aspecto.			
Salarios no acordes a la ley	Presupuesto limitado y según trabajo de campo que muestra que el 64% de los empleados no están de acuerdo con el sueldo.	Debilidad	Media	Encuesta a empleados (Tabla No.31)
Empleados Satisfechos	Según las encuestas el grado de satisfacción de los empleados es de 73%.	Fortaleza	Alto	Encuesta a empleados (Tabla No.27)
Facilidades de materiales en el trabajo	Según trabajo de campo el 95% de los empleados mencionan que tienen los materiales necesarios para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.	Fortaleza	Medio	Encuesta a empleados (Tabla No.29)
Supervisión de trabajo	El 73% de los empleados consideran que si existe una supervisión del trabajo que realizan.	Fortaleza	Medio	Encuesta a empleados (Tabla No.33)
Eficiencia en su trabajo	Según trabajo de campo los clientes consideran que el 89% de los	Fortaleza	Medio	Encuesta a clientes (Tabla No.17)

	empleados son eficientes en lo que desarrollan.			
Clima Laboral	El clima laboral que se desarrolla en la empresa es bueno ya que tiene un 82% según el trabajo de campo realizado.	Fortaleza	Alto	Encuesta a empleados (Tabla No.34)

Fuente: Registro de datos de CONDUESPOCH y trabajo de campo.

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.4 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente como imagen, patentes, posicionamiento, entre otros.

Tabla No.46: Análisis de los recursos intangibles

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Posicionamiento de la Escuela	CONDUESPOCH tiene un 21% de posicionamiento en comparación a las otras escuelas como lo es el Sindicatos de Choferes Profesionales con un 41%, UNACH 19%, Stanford 12% y Harvard con un 7%.	Debilidad	Alto	Encuestas a la población de Riobamba (Tabla No.9)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.5 Marketing

Se refiere a crear y distribuir contenido relevante para clientes y potenciales clientes con el objetivo de atraerlos hacia la empresa y conectar con ellos. Por lo cual se analizarán aspectos concernientes a la comunicación y publicidad de la institución.

Tabla No.47: Análisis de la parte de Marketing

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Medios de Comunicación	En lo concerniente a los medios de comunicación que la institución se hace conocer corresponden a la publicidad rodante con un 57%, recomendaciones un 17%, la radio un 12%, el periódico 10% y la televisión 4%.	Debilidad	Alto	Encuesta a clientes (Tabla No.15)
Publicidad y Propaganda	Según encuestas a clientes el 91% consideran que la publicidad es buena.	Fortaleza	Medio	Encuesta a clientes (Tabla No.20)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.6 Parte Financiera

En el aspecto financiero se analizará los indicadores resultado de la operación de cada año que se maneja en la institución, en lo cual se ha tomado los más importantes como fuente para el análisis frente a la competencia.

Tabla No.48: Análisis de la parte Financiera

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	En la Institución genera una rentabilidad del 22,21% en comparación al promedio de la industria que fue del 16%.	Fortaleza	Alto	Contabilidad
Rentabilidad sobre los activos (ROA)	La inversión total en activos que posee la empresa genera una rentabilidad del 21,71%, en comparación al de la industria que fue de -2%.	Fortaleza	Alto	Contabilidad
Margen de Utilidad Neta	El margen de rentabilidad neto en ventas es del 21,29%; en comparación al de la industria que tiene un promedio	Fortaleza	Alto	Contabilidad

	del 3% en este índice.			
Liquidez	Posee una liquidez de \$19,85, es decir que por cada dólar la empresa tiene dicho valor para pagar una deuda a corto plazo, en comparación al promedio de la industria que es 0,53; existiendo un exceso de liquidez.	Debilidad	Alto	Contabilidad
Rotación de Propiedad, Planta y Equipo	Por cada dólar que posee la empresa en Propiedad, Planta y Equipo la empresa genera 1,86 dólares en ventas; en comparación al de la industria que generó 5,32 dólares en ventas.	Debilidad	Alto	Contabilidad
Endeudamiento	Posee un 2% de endeudamiento, por lo que no tiene préstamos con entidades financieras, en	Fortaleza	Medio	Contabilidad

	comparación al promedio de la industria que tiene un 46% en este índice.			
Rotación de Activos Totales	Por cada dólar que circula dentro de los activos de la empresa, se generan 1,02 dólares en ventas, en comparación al de la industria que es de 5,12 dólares.	Debilidad	Medio	Contabilidad

Fuente: Estados Financieros de CONDUESPOCH

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.2.7 Procesos Internos

Se refiere a los procesos internos que tiene la institución los cuales ayudan al correcto funcionamiento de la misma, siendo los más importantes los siguientes:

Tabla No.49: Análisis de los procesos internos

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Proceso de Matriculación	El 63% de los clientes muestran que el proceso de matriculación es ágil y aceptable; a pesar que existe un 31% que mencionan que es demorado.	Fortaleza	Alto	Encuesta a clientes (Tabla No.24)

Proceso de Selección del personal	No existe un proceso determinado para esta actividad.	Debilidad	Alto	Entrevista a gerencia (Anexo No.4)
Proceso de Facturación	No se puede emitir las facturas a todos los estudiantes cada mes por falta de pago.	Debilidad	Alto	Entrevista a gerencia (Anexo No.4)
Contratación Pública	Se puede adquirir cualquier producto a través del portal de compras públicas.	Fortaleza	Medio	Entrevista a gerencia (Anexo No.4)
Manual de Procedimientos	No existe un manual de procedimientos	Debilidad	Alto	Entrevista a gerencia (Anexo No.4)
Proceso de Capacitación	Según muestra el 41% de los empleados manifiestan que no existe suficientes capacitaciones; en esta caso al personal administrativo.	Debilidad	Alto	Encuesta a los empleados (Tabla No. 30)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

Una vez realizado el análisis externo e interno de la institución se prosigue a la calificación de los factores mencionados anteriormente para formar la matriz FODA con los aspectos más relevantes de la institución.

Tabla No.50: Calificación de los factores externos

Factor	Oportunidad			Amenaza			Probabilidad de Ocurrir		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Inflación				X				X	
Precio del barril del petróleo				X				X	
PIB				X					X
Ley Orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial.		X						X	
Reglamento de escuelas de conducción profesional	X						X		
Ley Orgánica de Empresas Públicas	X						X		
Normativa Laboral		X						X	
Desempleo					X		X		
Nivel de educación	X						X		
Crecimiento del parque automotor	X						X		
Alcoholismo y drogadicción				X			X		
Tenencia de licencia en la población de Riobamba	X							X	
Curso de conducción profesional	X							X	
Motivos que afectan para no tomar un curso				X				X	

de conducción profesional									
Salvaguardia para equipos electrónicos e informáticos				X					X
Lanzamiento de vehículos híbridos al mercado		X					X		
Reactivación del volcán Tungurahua					X			X	
Clima cambiante						X		X	
Prestigio por estar ubicado en la ESPOCH	X							X	
Clientes satisfechos	X							X	
Atención al Cliente	X							X	
Existencia de proveedores a la vanguardia tecnológica			X					X	
Número de competidores					X			X	
Infraestructura y equipos tecnológicos					X			X	

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

Tabla No.51: Calificación de los factores internos

Factor	Fortaleza			Debilidad			Probabilidad de Ocurrir		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Malla curricular definida.		X					X		
Sistema académico informático adecuado.		X						X	
Planificación Académica.	X							X	

Horarios de estudio flexibles: vespertino, nocturno y fines de semana.		X					X		
Alto índice de estudiantes graduados		X						X	
Oferta limitada de tipos de licencia					X		X		
Plan estratégico inexistente				X			X		
Calidad de servicios	X							X	
Factores de agrado de la institución por parte de los clientes		X						X	
Infraestructura y espacio físico		X					X		
Aulas con equipamiento tecnológico adecuado para el aprendizaje.	X						X		
Parque automotor moderno y calificado.	X							X	
Parque vial		X						X	
Taller de Mecánica equipado		X						X	
Simulador vehicular inexistente					X			X	
Docentes con título de tercer y cuarto nivel.		X						X	
Equipo docente sin beneficios de ley					X		X		
Salarios no acordes a la ley					X			X	

Empleados Satisfechos	X							X	
Facilidades de materiales en el trabajo		X						X	
Supervisión de trabajo		X					X		
Eficiencia en su trabajo		X					X		
Clima Laboral	X							X	
Posicionamiento de la Escuela				X			X		
Medios de Comunicación				X			X		
Publicidad y Propaganda		X					X		
ROE	X							X	
ROA	X							X	
Margen de Utilidad Neta	X							X	
Liquidez				X			X		
Rotación de Propiedad, Planta y Equipo				X			X		
Endeudamiento		X					X		
Rotación de Activos Totales					X		X		
Proceso de Matriculación	X							X	
Proceso de Selección del personal				X			X		
Proceso de Facturación				X			X		
Contratación Pública		X						X	
Manual de Procedimientos				X			X		
Proceso de Capacitación				X			X		

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.1.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio en este caso de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH

E.P.”; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla No.52: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Malla curricular definida. 2. Planificación Académica. 3. Horarios de estudio flexibles: vespertino, nocturno y fines de semana. 4. Alta calidad de servicios 5. Infraestructura y espacio físico adecuado 6. Aulas con equipamiento tecnológico adecuado para el aprendizaje. 7. Parque automotor moderno y calificado. 8. Alto porcentaje de empleados satisfechos 9. Existencia de supervisión de trabajo a los empleados 10. Empleados con alto grado de eficiencia en su trabajo 11. Alto porcentaje de Clima Laboral en la institución. 12. Buena Publicidad y Propaganda 13. Alta Rentabilidad sobre el patrimonio 14. Buena Rentabilidad sobre los Activos 15. Alto margen de Utilidad Neta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamento de escuelas de conducción profesional 2. Ley Orgánica de Empresas Públicas 3. Nivel de educación 4. Crecimiento del parque automotor 5. Tenencia de licencia en la población de Riobamba 6. Alta demanda que no han tomado un curso de conducción profesional 7. Lanzamiento de vehículos híbridos al mercado 8. Prestigio por estar ubicado en la ESPOCH 9. Alto porcentaje de clientes satisfechos 10. Buena atención al cliente

<p>16. Bajo Endeudamiento</p> <p>17. Buen proceso de Matriculación</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta limitada de tipos de licencia 2. Plan estratégico inexistente 3. Equipo docente sin beneficios de ley 4. Bajo posicionamiento de la Escuela 5. Falta de acceso en medios de comunicación tradicionales. 6. Exceso de Liquidez 7. Baja rotación de propiedad, planta y equipo 8. Bajar rotación de activos totales 9. Inexistencia de un proceso de Selección del personal 10. Deficiente proceso de facturación 11. No se cuenta con un Manual de Procedimientos 12. Proceso de Capacitación incompleto 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta Inflación 2. Bajo precio del barril del petróleo 3. Alto Desempleo 4. Niveles altos de Alcoholismo y drogadicción en la ciudad de Riobamba 5. Motivos que afectan para no tomar un curso de conducción profesional

Elaborado: La Autora (Diciembre 2015)

4.2.2 Direccionamiento Estratégico

Misión.- “Formar conductores profesionales consientes, íntegros, responsables comprometidos con la sociedad y el medio ambiente, mediante el uso de la tecnología y con la participación del personal idóneo, generando conocimiento integral en contribución a la seguridad vial de nuestra sociedad.”

Visión.- “Ser una empresa líder en la formación de conductores profesionales con conocimientos técnicos y tecnológicos para el desarrollo de la provincia y del País.”

Valores:

- a) **Competitividad.**- Contamos con personal altamente capacitado, con sólidas bases en su formación académica, leales a sus objetivos e íntegros en sus valores morales.
- b) **Trabajo en equipo.**- Nos caracterizamos por incentivar la participación y el involucramiento de nuestro personal en cada una de las actividades que ayudan a cumplir con los objetivos y metas institucionales.
- c) **Responsabilidad Social.**- Nos distinguimos por realizar un trabajo con responsabilidad siempre apegados a los estamentos legales correspondientes.
- d) **Servicio social.**- Servimos con calidad y calidez, buscando la satisfacción y el reconocimiento por la calidad de nuestro servicio.
- e) **Innovación.**- Tenemos el deseo de innovar y mejorar continuamente todos los procesos inmersos para la buena marcha de nuestra institución.

4.2.3 Definición de Perspectivas

En el Balanced Scorecard se compone de cuatro perspectivas las cuales se definen a continuación:

- **Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva la información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad; respondiéndonos a la pregunta: ¿Qué objetivos financieros debo alcanzar?
- **Perspectiva de Clientes:** Esta perspectiva trata de cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Para alcanzar los objetivos financieros, responde a la pregunta: ¿qué necesidades del Cliente debo satisfacer?
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Trata de cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Para satisfacer a Clientes y

Accionistas, debemos responder a la pregunta: ¿En qué procesos de negocio debemos ser excelentes?

- **Perspectiva de Aprendizaje:** Trata de cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc. Para alcanzar nuestros objetivos y llevar a cabo nuestra Visión, debemos responder a la pregunta: ¿Con qué Infraestructura (personas, tecnología) debemos aprender, innovar y crecer de forma sostenible?

4.2.4 Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos corresponden a los factores más importantes tomados del diagnóstico, distribuyéndoles a cada perspectiva para su mejor desarrollo.

Tabla No.53: Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Alta Rentabilidad sobre el patrimonio	Fortaleza	Mantener la rentabilidad sobre el patrimonio.
Exceso de Liquidez	Debilidad	Lograr cantidades aceptables de liquidez.
Baja rotación de propiedad, planta y equipo	Debilidad	Mejorar la rotación de propiedad, planta y equipo.

Elaborado: La Autora (Enero 2016)

Tabla No.54: Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Alto porcentaje de clientes Satisfechos	Oportunidad	Mantener el grado de satisfacción de los clientes.
Alta calidad de servicios	Fortaleza	Lograr la excelencia en cuanto a la calidad de servicios.

Bajo posicionamiento de la Escuela	Debilidad	Mejorar el posicionamiento de la Escuela.
------------------------------------	-----------	---

Elaborado: La Autora (Enero 2016)

Tabla No.55: Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Buen proceso de Matriculación	Fortaleza	Mejorar el proceso de matriculación.
Deficiente proceso de facturación	Debilidad	Mejorar el proceso de facturación.
Proceso de Capacitación incompleto	Debilidad	Reformar el proceso de capacitación.
Inexistencia de un proceso de Selección del personal	Debilidad	Mejorar el proceso de Selección del personal.

Elaborado: La Autora (Enero 2016)

Tabla No.56: Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Alto porcentaje de empleados satisfechos	Fortaleza	Mejorar el grado de satisfacción de los empleados
Empleados con alto grado de eficiencia en su trabajo	Fortaleza	Mantener el grado de eficiencia de los empleados en el trabajo
Alto porcentaje de Clima Laboral en la institución.	Fortaleza	Mantener el porcentaje de clima laboral en la institución
Existencia de supervisión de trabajo a los empleados.	Fortaleza	Mejorar la supervisión de trabajo a los empleados.

4.2.5 Definición de Metas e Indicadores

A continuación se determinará las metas para el año 2016 para cada perspectiva; así como también los respectivos indicadores que permitirán medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento.

Tabla No.57: Metas e Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Mantener la rentabilidad sobre el patrimonio.	Mantener el 22,21% de rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2016.	ROE = (Utilidad Neta * 100) / Patrimonio
Lograr cantidades aceptables de liquidez.	Conseguir un índice de 2,2 de liquidez para el año 2016.	Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente
Mejorar la rotación de propiedad, planta y equipo.	Incrementar la rotación de propiedad, planta y equipo a 3,2 en el año 2016.	Rotación PPE = Ventas / Propiedad, planta y equipo.
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Mantener el grado de satisfacción de los clientes.	Conservar el 90% de satisfacción de los clientes en el año 2016.	Satisfacción de clientes = Suma de las calificaciones de las opciones 3,4 y 5; de la pregunta No.9 del Anexo No.2: Califique el grado de satisfacción al formar parte de la Escuela de Conducción

		“CONDUESPOCH E.P. “
Lograr la excelencia en cuanto a la calidad de servicios	Incrementar a un 60% la calificación de excelencia en cuanto a la calidad de servicios que brinda la institución a los clientes, para el año 2016.	Calidad de Servicios= Calificación de la opción excelente de la pregunta No.2; en el anexo No.2.: ¿De acuerdo a su criterio que le parece la calidad de servicios que brinda Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?
Mejorar el posicionamiento de la Escuela.	Incrementar a un 38% de posicionamiento de la institución, para el año 2016.	Posicionamiento= Pregunta No.4 del Anexo No.1: Mencione las Escuela de Conducción Profesionales que usted conoce en la ciudad de Riobamba.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Mejorar el proceso de matriculación.	Disminuir el porcentaje de personas que manifiestan que el proceso de matriculación es demorado y deficiente, al menos a un 10%, para el año 2016.	Proceso de Matriculación= Calificación de la opción “demorado y deficiente”, de la pregunta No.10; del anexo No.2.: ¿Cómo considera usted el proceso de

		matriculación que le brindó la Escuela de Conducción?
Mejorar el proceso de facturación	Incrementar a un 75% de las facturas emitidas mensualmente por razones de pagos de las cuotas de los estudiantes, para cada mes en el año 2016.	Proceso de Facturación= (No. facturas emitidas mensualmente / No. de alumnos matriculados)*100
Reformar el proceso de capacitación	Disminuir a un 5% de los empleados que indican que no existe capacitaciones en la institución, para el año 2016.	Proceso de capacitación= Pregunta No.5, del anexo No.3: ¿La escuela de conducción le facilita cursos de Capacitación, para el mejoramiento del servicio?
Mejorar el proceso de selección del personal	Lograr que el 100% de las personas contratadas cumplan con el normal proceso de selección del personal, para el año 2016.	Proceso de selección del personal= (No. de personas contratadas con un normal proceso de selección /No. de personas contratadas)*100
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		
Mejorar el grado de satisfacción de los empleados	Incrementar a un 90% entre las calificaciones de satisfacción de los empleados, en el año 2016.	Satisfacción de empleados= Suma de las opciones totalmente satisfecho y satisfecho de la pregunta No.2, en el anexo No.3:

		¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?
Mantener el grado de eficiencia de los empleados en el trabajo	Conservar el 82% de grado de eficiencia de los empleados en el trabajo, en el año 2016.	Eficiencia de los empleados= Pregunta No.3, en el anexo No.2.: ¿Considera usted que las personas que prestan los servicios en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “son eficientes en su trabajo?
Mejorar el grado de excelencia en cuanto al clima laboral en la institución.	Incrementar a un 60% la calificación excelente en cuanto a valorar el clima laboral en la institución, en el año 2016.	Clima Laboral= Calificación de la opción excelente de la pregunta No.9, en el anexo No.3.: Califique el clima laboral que existe en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”
Mejorar la supervisión de trabajo a los empleados.	Disminuir a un 4% de los empleados que indicaron que no existe una supervisión de trabajo en la institución, en el año 2016.	Supervisión de trabajo= Pregunta No.8, en el anexo No.3.:

		¿Existe la supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta en el desarrollo de sus labores?
--	--	---

Elaborado: La Autora (Enero 2016)

Cédulas de indicadores

Ya elaborado los indicadores para cada perspectiva es necesario para el mejor uso de éstos que se realice una tabla en donde se detalle en forma específica la información de cada indicador.

Tabla No.58: Cédulas de Indicadores

Indicadores	Periodicidad de cálculo	Señales gráficas			Responsable del indicador
					
ROE	Anual	18% - 22%	15% - 18%	0% - 15%	Contadora
Liquidez	Anual	2,0 - 2,2	2,2 - 5,0	5,0 -	Contadora
Rotación	Anual	3,0 -3,2	2,5 - 3,0	0 - 2,5	Contadora
Satisfacción de Clientes	Anual	85% - 90%	60% - 85%	0% - 60%	Director Administrativo
Calidad de Servicios	Anual	55% - 60%	35% - 55%	0% - 35%	Director Administrativo
Posicionamiento	Anual	34% -38%	24% - 34%	0% - 24%	Director Administrativo
Proceso de Matriculación	Anual	10% - 12%	12% - 20%	20% - 100%	Secretaria
Proceso de Facturación	Mensual	65% - 75%	35% - 65%	0% - 35%	Contadora
Proceso de Capacitación	Anual	5% - 8%	8% - 20%	20% - 100%	Director Administrativo
Proceso de Selección	Anual	95% - 100%	75% - 95%	0% - 75%	Director Administrativo
Satisfacción de Empleados	Anual	85% - 90%	60% - 85%	0% - 60%	Director Pedagógico
Eficiencia empleados	Anual	80% - 82%	65% - 80%	0% - 65%	Director Pedagógico
Clima Laboral	Anual	55% - 60%	35% - 55%	0% - 35%	Director Pedagógico
Supervisión de trabajo	Anual	4% - 6%	6% - 15%	15% - 100%	Director Pedagógico

4.2.7 Definición de Iniciativas y Responsables

Para poder lograr las metas establecidas es necesario plantear iniciativas que permitirán el cumplimiento de las mismas; detallándose las más importantes a continuación:

1. Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases.
2. Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto.
3. Adquisición de una buseta y una camioneta para aumentar el activo fijo de la institución, para el desarrollo del proyecto del nuevo tipo de licencia a incorporar.
4. Mejorar la flexibilidad en los horarios de clases para cada periodo.
5. Mayor disponibilidad a los servicios higiénicos.
6. Mejorar las clases dictadas, incentivando a los docentes que sean un poco más dinámicas.
7. Crear un buzón para que los estudiantes puedan emitir sus quejas, sugerencias en cuanto a mejorar el servicio que les brinda la institución para dar soluciones oportunas a los problemas de los clientes en cuanto a los servicios que ofrece.
8. Realizar publicidad a través de las redes sociales al menos dos veces por mes para que las personas tengan en mente a la institución.
9. Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes.
10. Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.
11. Realizar un seguimiento a los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación.
12. Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes.
13. Crear un manual de procedimientos para la selección del personal.
14. Mantener una mayor comunicación entre directivos y personal.
15. Completar los puestos administrativos que se requiere en la institución.
16. Implementar un horario para cualquier actividad extra dentro de las horas laborables.

17. Realizar programas de recreación para los empleados como un ciclo paseo por cada curso impartido participando todos los empleados de la institución.
18. Incentivar al trabajo en equipo para mantener las buenas relaciones entre empleados.
19. Realizar informes de seguimiento de la malla curricular por curso impartido por parte de los docentes.
20. Elaborar un documento que contenga los sílabos de las asignaturas a dictar en cada curso impartido.
21. Programar una reunión mensual para dar un informe de actividades realizadas por parte del personal administrativo.

Una vez mencionadas las iniciativas es necesario realizar una priorización de tales, ya que una iniciativa puede ayudar a varios objetivos estratégicos; detallándose a continuación:

Tabla No.59: Priorización de las iniciativas

Objetivos Iniciativas	P. Financiera			P. Clientes			P. Procesos				P. Aprendizaje			TVIOL	
	Mantener rentabilidad	Lograr liquidez	Mejorar Rotación	Mantener satisf. Clientes	Lograr calidad servicios	Mejorar Decisionamiento	Mejorar Proc. Matriculación	Mejorar Proc. Evaluación	Reformar Proc. Convocatoria	Mejorar Proc. Selección	Mejorar satisf. Empleados	Mantener Eficiencia Fiscal	Mejorar Clima Laboral		Mejorar Supervisión
1. Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases.	X					X									2

Tabla No.60: Iniciativas generales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Mantener la rentabilidad sobre el patrimonio.	Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases. Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto.	Director/a Administrativo
Lograr cantidades aceptables de liquidez.	Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto. Adquisición de una buseta y una camioneta para aumentar el activo fijo de la institución, para el desarrollo del proyecto del nuevo tipo de licencia a incorporar. Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes. Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.	Director/a Administrativo
Mejorar la rotación de propiedad, planta y equipo.	Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto. Adquisición de una buseta y una camioneta para aumentar el activo fijo de la institución, para el desarrollo del proyecto del nuevo tipo de licencia a incorporar.	Director/a Administrativo
PERSPECTIVA DE CLIENTES		

Mantener el grado de satisfacción de los clientes.	Mejorar la flexibilidad en los horarios de clases para cada periodo. Mayor disponibilidad a los servicios higiénicos. Mejorar las clases dictadas, incentivando a los docentes que sean un poco más dinámicas. Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.	Director/a Administrativo, Docentes e Instructores.
Lograr la excelencia en cuanto a la calidad de servicios	Crear un buzón para que los estudiantes puedan emitir sus quejas, sugerencias en cuanto a mejorar el servicio que les brinda la institución para dar soluciones oportunas a los problemas de los clientes en cuanto a los servicios que ofrece. Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.	Director/a Administrativo, Secretaria.
Mejorar el posicionamiento de la Escuela	Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases. Realizar publicidad a través de las redes sociales al menos dos veces por mes para que las personas tengan en mente a la institución.	Director/a Administrativo
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Mejorar el proceso de matriculación.	Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes.	Secretaria
Mejorar el proceso de facturación	Realizar un seguimiento a los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación.	Director/a Administrativo, Contadora.
Reformar el proceso de capacitación	Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes.	Director/a Administrativo

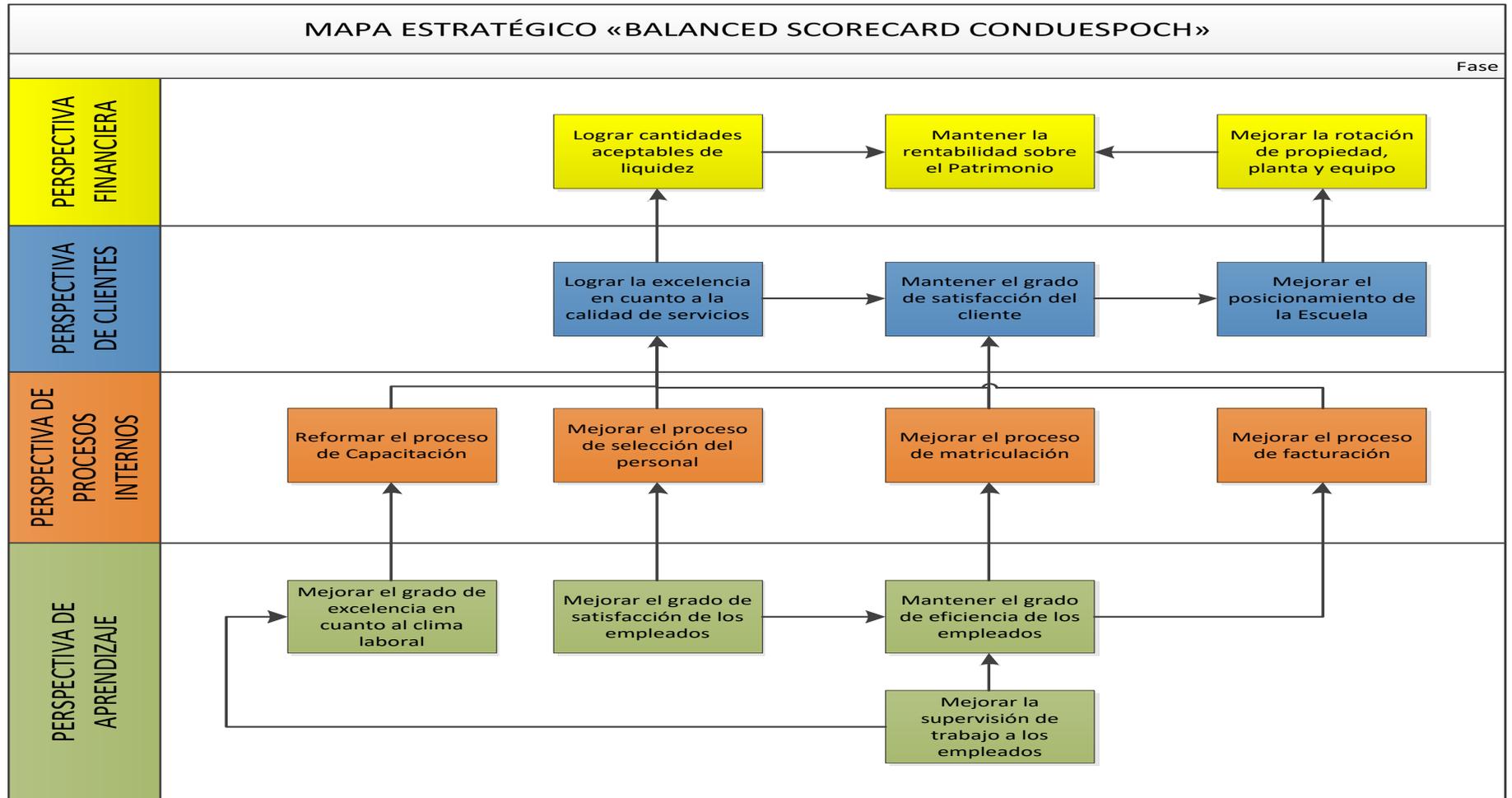
Mejorar el proceso de Selección del personal	Crear un manual de procedimientos para la selección del personal.	Director/a Administrativo
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE		
Mejorar el grado de satisfacción de los empleados	Adquirir un equipo psicossensométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes. Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes. Mantener una mayor comunicación entre directivos y personal. Completar los puestos administrativos que se requiere en la institución. Implementar un horario para cualquier actividad extra dentro de las horas laborables.	Director/a Administrativo, Docentes, Instructores, demás personal.
Mantener el grado de eficiencia de los empleados en el trabajo	Completar los puestos administrativos que se requiere en la institución. Implementar un horario para cualquier actividad extra dentro de las horas laborables.	Director/a Pedagógico/a
Mejorar el grado de excelencia en cuanto al clima laboral en la institución.	Realizar programas de recreación para los empleados como un ciclo paseo por cada curso impartido participando todos los empleados de la institución. Incentivar al trabajo en equipo para mantener las buenas relaciones entre empleados.	Director/a Administrativo, Inspector y Director/a Pedagógico/a
Mejorar la supervisión de trabajo a los empleados.	Realizar informes de seguimiento de la malla curricular por curso impartido por parte de los docentes. Elaborar un documento que contenga los sílabos de las asignaturas a dictar en cada curso impartido. Programar una reunión mensual para dar un informe de actividades realizadas por parte del personal administrativo.	Director/a Pedagógico/a

Elaborado: La Autora (Enero 2016)

4.2.8 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos elaborados de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Gráfico No.34 : Mapa Estratégico



Elaborado: La Autora (Febrero 2016)

4.2.9 Tablero de Comando

El tablero de comando ayudará al diagnóstico y monitoreo permanente de las metas e indicadores para mantener un buen control de situación de la empresa. En el cual se detalla la estrategia corporativa describiéndose la misión y visión de la institución, la estrategia funcional que en este caso corresponde a los objetivos estratégicos, indicadores, las metas con su línea de base, planificación y ejecución; así como las iniciativas o acciones de mejora que se prevé hacer para cada perspectiva.

Tabla No.61: Tablero de Comando

<p style="text-align: center;">CONDUESPOCH E.P.</p> <p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD</p> <p>ESTRATEGIA CORPORATIVA:</p> <p>Visión: “Ser una empresa líder en la formación de conductores profesionales con conocimientos técnicos y tecnológicos para el desarrollo de la provincia y del País.”</p> <p>Misión: “Formar conductores profesionales consientes, íntegros, responsables comprometidos con la sociedad y el medio ambiente, mediante el uso de la tecnología y con la participación del personal idóneo, generando conocimiento integral en contribución a la seguridad vial de nuestra sociedad.”</p>

ESTRATEGIA FUNCIONAL:

Objetivos	Indicadores	Línea de Base	Metas		Iniciativas
			Planificación	Ejecución	
Perspectiva Financiera					
Mantener la rentabilidad sobre el patrimonio.	ROE = (Utilidad Neta * 100) / Patrimonio	22.21%	22.21%		Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases. Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto.
Lograr cantidades aceptables de liquidez.	Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente	19,85	2,2		Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto. Adquisición de una buseta y una camioneta para aumentar el activo fijo de la institución,

					<p>para el desarrollo del proyecto del nuevo tipo de licencia a incorporar.</p> <p>Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes.</p> <p>Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.</p>
Mejorar la rotación de propiedad, planta y equipo.	Rotación PPE = (Ventas) / Propiedad, planta y equipo.	1,86	3,2		<p>Invertir en la generación de un nuevo tipo de licencia en la institución, para ello se requiere realizar un estudio de factibilidad para dicho proyecto.</p> <p>Adquisición de una buseta y una camioneta para aumentar el activo fijo de la institución, para el desarrollo del proyecto del nuevo tipo de licencia a incorporar.</p>
Perspectiva de Clientes					
Mantener el grado de satisfacción de los clientes.	Suma de las calificaciones de las opciones 3,4 y 5; de la pregunta No.9 del Anexo No.2	90%	90%		<p>Mejorar la flexibilidad en los horarios de clases para cada periodo.</p> <p>Mayor disponibilidad a los servicios higiénicos.</p> <p>Mejorar las clases dictadas, incentivando a los docentes que sean un poco más dinámicas.</p>

					Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.
Lograr la excelencia en cuanto a la calidad de servicios	Calificación de la opción excelente de la pregunta No.2; en el anexo No.2.	42%	60%		<p>Crear un buzón para que los estudiantes puedan emitir sus quejas, sugerencias en cuanto a mejorar el servicio que les brinda la institución para dar soluciones oportunas a los problemas de los clientes en cuanto a los servicios que ofrece.</p> <p>Adquirir un simulador vehicular para un mejor aprendizaje del estudiante.</p>
Mejorar el posicionamiento de la Escuela.	Pregunta No.4 del Anexo No.1	21%	38%%		<p>Realizar campañas por lo menos un mes antes de cada proceso de matriculación en la ciudad de Riobamba para aumentar el número de personas matriculadas para cada proceso de clases.</p> <p>Realizar publicidad a través de las redes sociales al menos dos veces por mes para que las personas tengan en mente a la institución.</p>
Perspectiva de Procesos Internos					

Mejorar el proceso de matriculación.	Calificación de la opción demorado y deficiente, de la pregunta No.10; del anexo No.2.	37%	10%		Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes.
Mejorar el proceso de facturación	(No. de facturas emitidas mensualmente / No. de alumnos matriculados)*100	37%	75%		Realizar un seguimiento a los estudiantes que no pagan las cuotas mensuales, con medida de suspensión de clases hasta la cancelación.
Reformar el proceso de capacitación	Pregunta No.5, del anexo No.3	41%	5%		Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes.
Mejorar el proceso de Selección del personal	(No. de personas contratadas con un normal proceso de selección / No. de personas contratadas)*100	85%	100%		Crear un manual de procedimientos para la selección del personal.
Perspectiva de Aprendizaje					

Mejorar el grado de satisfacción de los empleados	Suma de las opciones totalmente satisfecho y satisfecho de la pregunta No.2, en el anexo No.3	73%	90%		<p>Adquirir un equipo psicosenométrico para realizar más ágil los exámenes a los estudiantes.</p> <p>Realizar un plan de capacitación dirigido tanto al personal administrativo y docentes.</p> <p>Mantener una mayor comunicación entre directivos y personal.</p> <p>Completar los puestos administrativos que se requiere en la institución.</p> <p>Implementar un horario para cualquier actividad extra dentro de las horas laborables.</p>
Mantener el grado de eficiencia de los empleados en el trabajo	Pregunta No.3, en el anexo No.2.	82%	82%		<p>Completar los puestos administrativos que se requiere en la institución.</p> <p>Implementar un horario para cualquier actividad extra dentro de las horas laborables.</p>
Mejorar el grado de excelencia en cuanto al clima laboral en la institución.	Calificación de la opción excelente de la pregunta No.9, en el anexo No.3.	14%	60%		<p>Realizar programas de recreación para los empleados como un ciclo paseo por cada curso impartido participando todos los empleados de la institución.</p> <p>Incentivar al trabajo en equipo para mantener las buenas relaciones entre empleados.</p>

Mejorar la supervisión de trabajo a los empleados.	Pregunta No.8, en el anexo No.3.	27%	4%		<p>Realizar informes de seguimiento de la malla curricular por curso impartido por parte de los docentes.</p> <p>Elaborar un documento que contenga los sílabos de las asignaturas a dictar en cada curso impartido.</p> <p>Programar una reunión mensual para dar un informe de actividades realizadas por parte del personal administrativo.</p>
--	----------------------------------	-----	----	--	--

Elaborado: La Autora (Febrero 2016)

CONCLUSIONES

- El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégico combina los indicadores financieros y no financieros encaminados al logro de la misión y visión de la institución; siendo una herramienta útil al momento de aplicarlo en una institución pública ya que permite plantear objetivos estratégicos para cada perspectiva, resultando una buena manera de involucrar a todas las áreas de la institución así como a sus directivos y empleados.
- Para la consecución de este modelo se requirió la utilización de múltiples técnicas de levantamiento de información como fue la encuesta, la entrevista y la ficha de observación en base a las cuales se elaboró un análisis situacional donde se analizó tanto al macro entorno y micro entorno de la institución, revelando resultados en la matriz FODA lo cual determinó que CONDUESPOCH tiene fortalezas como el 96% de calidad en los servicios, 73% de satisfacción de empleados, 22,21% de rentabilidad sobre el patrimonio, así mismo debilidades importantes como la falta de un manual de procedimientos, \$19,85 de liquidez y el 21% de posicionamiento de la escuela.
- La propuesta planteada permite la gestión estratégica de la institución definiendo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, para ello se elaboró para cada objetivo estratégico, metas como mantener el 22,21% de rentabilidad, mejorar a un 90% de satisfacción de los empleados, mejorar a un 38% de posicionamiento, así como mejorar la excelencia en cuanto al clima laboral a un 60%, para ello se definió indicadores, iniciativas con su respectivo responsable, formando así el mapa estratégico y el tablero de comando que permitirá a CONDUESPOCH tener un modelo para poder controlar el logro de los resultados a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Utilizar y aplicar la herramienta del Tablero de Comando, ya que le permitirá a la empresa hacer un seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas e indicadores establecidos para el desarrollo financiero, administrativo e interno.
- Realizar a medida que pase el tiempo un análisis situacional de la institución, ya que permite conocer cómo se encuentra la empresa dentro y fuera del mercado, para poder planificar a largo plazo estrategias que mejoren el desenvolvimiento de la organización.
- Desarrollar este proyecto de investigación en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P” así como en empresas similares ya que ayudará a tener una visión clara de lo que se necesita para poder sobresalir y tener éxito en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica, fundamentos y aplicación. México: McGraw-Hill.
- García Sánchez , E., & Valencia Velazco, M. L. (2012). Planeación Estratégica (2a ed.). México: Trillas.
- Johnson, G. et al., (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Rampersad, H. (2003). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Madrid: McGraw-Hill.
- Serrano, M. J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. Madrid: Paraninfo.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). Población de la ciudad de Riobamba. Recuperado de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?>
- Ruiz, C. (2012). Un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica. Recuperado de <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
- Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2012). Informe de Investigación sobre el uso de drogas. Recuperado de <http://www.prevenciondrogas.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/Cuarta-Encuesta-Nacional-sobre-uso-de-drogas-en-estudiantes-de-12-a-17.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Porcentajes de los indicadores económicos. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- EducRecursos. (2013). Análisis FODA. Recuperado de <https://educrecursos.wordpress.com/tag/matriz-foda/>

- Paredes, G. (2014). Perspectivas Balanced Scorecard. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta para la Población 1

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.” de la ciudad de Riobamba.

Edad:

18 – 33 años _____ 34 – 49 años _____ 50 – 65 años _____

1. ¿Sabe usted conducir?

Si _____ No _____

2. ¿Posee una licencia de conducir?

Si _____ No _____

3. ¿Que tipo de Licencia tiene?

Tipo B _____ Tipo C _____ Tipo D _____

Ninguna _____ Otra _____

4. Mencione las Escuela de Conducción Profesionales que usted conoce en la ciudad de Riobamba. (No incluyen las Escuelas de Conducción que otorgan la Licencia Tipo B)

5. ¿Usted ha tomado un curso de conducción profesional?

Si _____ Lugar _____

No _____

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 7:

6. ¿Por qué usted no ha tomado un curso de conducción profesional?

Factor Económico _____

Factor Tiempo _____

Falta de interés _____

7. ¿Ha escuchado usted acerca de la Escuela de Conducción Profesional “CONDUESPOCH E.P.”?

Si _____

No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9:

8. ¿A través de que medio usted conoció a “CONDUESPOCH E.P.”?

Radio _____

Televisión _____

Periódico _____

Internet _____

Amigos _____

Otros _____

9. ¿Al momento de elegir una escuela de conducción que es lo que más le atrae para su elección?

Vehículos modernos _____

Instructores capacitados _____

Infraestructura y equipos tecnológicos _____

Atención amable del personal _____

Bajos costos _____

Ubicación _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 2: Encuesta para la Población 2

OBJETIVO: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”

1. ¿De qué manera se enteró de la existencia de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”?

Radio	_____	Televisión	_____
Periódico	_____	Recomendaciones	_____
Publicidad Rodante	_____	Otros	_____

2. ¿De acuerdo a su criterio que le parece la calidad de servicios que brinda Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”?

Excelente	_____
Muy buena	_____
Buena	_____
Mala	_____

3. ¿Considera usted que las personas que prestan los servicios en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.” son eficientes en su trabajo?

SI _____

NO _____ ¿Por qué?.....

4. ¿Cree usted que la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.” supera a las demás Escuelas de los cantones vecinos por la calidad de servicios que presta?

SI _____

NO _____

5. ¿Qué es lo que más le agradó de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”?

Ambiente	_____	Instalaciones	_____
Atención	_____	Prácticas de Conducir	_____
Aprendizaje	_____	Otros	_____

6. **¿Cree usted que la publicidad y propaganda que realiza la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?**

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Mala _____

7. **¿Cómo considera la infraestructura y el espacio físico de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?**

Adecuado _____

Inadecuado _____

8. **¿El lugar en el que se encuentra ubicada la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.” es el adecuado?**

SI _____

NO _____

9. **Califique el grado de satisfacción al formar parte de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “**

5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

10. **¿Cómo considera usted el proceso de matriculación que le brindó la Escuela de Conducción?**

Rápido _____

Aceptable _____

Demorado _____

Deficiente _____

11. **¿Mencione, que aspectos le gustaría que mejore la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?**

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 3: Encuesta para la Población 3

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción de los empleados al formar parte de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?

0 a 1 año _____

1 a 2 años _____

2 a 3 años _____

2. ¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “?

Totalmente satisfecho _____

Satisfecho _____

Poco Satisfecho _____

Nada Satisfecho _____

3. ¿En su trabajo le permiten dar opiniones e ideas de superación para realizar mejor su labor?

SI _____

NO _____

4. ¿Le facilitan el material necesario para el desenvolvimiento de sus actividades y atención a los alumnos que tiene la Escuela de Conducción?

SI _____

NO _____

5. ¿La escuela de conducción le facilita cursos de Capacitación, para el mejoramiento del servicio?

SI _____

NO _____

6. ¿El sueldo que usted percibe, está acorde con el trabajo que desarrolla en la Escuela de Conducción?

SI _____

NO _____

7. **¿Existe una buena relación laboral con los directivos de la Escuela de Conducción?**

SI _____

NO _____

8. **¿Existe la supervisión de trabajo en cuanto a calidad y servicio que se presta en el desarrollo de sus labores?**

SI _____

NO _____

9. **Califique el clima laboral que existe en la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”**

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

10. **¿Usted como empleado de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P. “, qué sugerencias puede brindar para el mejoramiento de la misma?**

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 4: Guía de Entrevista

La presente entrevista tiene por finalidad recoger información de la Escuela de Conducción “CONDUESPOCH E.P.”, la cual fue realizada al Ing. Mesías Freire las siguientes preguntas:

1. ¿Desde qué año funciona la escuela de conducción?

La Escuela de Conducción funciona desde el año 2013.

2. ¿Cuál es el cupo actual de alumnos?

El cupo actual que dá la Agencia Nacional de Tránsito es de 230 alumnos.

3. ¿Qué número de alumnos se han matriculan en cada promoción?

En la promoción 1 se matricularon 108, en la promoción 2 hubo 114 , en la promoción 3 tuvo 128, en la promoción 4 un total de 136.

4. ¿Cuál es la metodología utilizada para impartir los conocimientos a los alumnos?

La metodología es teórica y práctica, existiendo exámenes orales, escritos, estudios de casos y trabajos grupales.

5. ¿Cuál es el costo del curso en la actualidad?

El costo es de \$958,35.

6. ¿De qué manera cancelan los alumnos/as este curso de capacitación?

Los alumnos cancelan a través de cuotas, siendo la primera de \$258,35, la segunda de \$200, y las demás cuotas en forma mensual de \$100.

7. ¿Con cuántos profesores cuenta?

Se cuenta con 8 docentes, 6 instructores, 7 personas administrativas y 1 persona de auxiliar de servicios generales.

8. ¿Con cuántos vehículos cuentan?

Existen 6 vehículos para las prácticas de conducción de los estudiantes.

9. ¿Con cuántas aulas cuentan?

Se cuenta con 5 aulas y un laboratorio.

10. ¿En qué lugar imparten las clases prácticas?

Se realizan en el parque vial y en las rutas específicas.

11. ¿Qué tiempo dura el curso de capacitación?

Dura 6 meses es decir 1 semestre.

12. ¿Cómo es la atención a los estudiantes?

Los horarios de atención a los estudiantes es muy flexible ya que se cuenta con un personal que está a las órdenes en la mañana a partir de las 8am hasta las 12am y en la tarde desde las 2pm hasta las 8pm.

13. ¿En qué medios se basan para realizar la publicidad de esta escuela?

La publicidad se realiza en la radio, los diarios de la localidad, la publicidad rodante y en la página web.

14. ¿De qué cantones vienen los alumnos/as para capacitarse en esta escuela?

Por ser estudiantes de la ESPOCH los alumnos son de otros cantones y provincias.

15. ¿Qué tipos de procesos se maneja en la Escuela de Conducción?

Existe el proceso de matriculación que se lo realiza en secretaría cada semestre, el proceso de facturación que lo realiza cada mes la contadora teniendo un problema al efectuarlo ya que los estudiantes no cancelan puntual las cuotas del curso de conducción ocurriendo que solo el 37% aproximadamente cancelan a tiempo.

El proceso de selección del personal así mismo no se efectúa como se debe realizar ya que no existe un manual de procedimientos en el que conste como se debe hacerlo, a pesar que en todos se realizó la publicación en el diario de la localidad, hubo entrevistas, se escogió bajo el perfil, se realizó pruebas demostrativas; pero un 15% aproximadamente del personal no se ha cumplido con los anteriores parámetros para la normal contratación por razones que no está escrito y no hay bases para seguir con el proceso.

El proceso de capacitación al igual se lo realiza solo a docentes, instructores lo cual ocurre problemas ya que no se brinda capacitación al personal administrativo.

La contratación pública que se lleva en la institución se lo realiza en el portal de compras públicas, en el cual se puede adquirir productos o servicios por ser una institución pública.

Anexo No. 5: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN A LA COMPETENCIA

Fecha: 14 de Diciembre del 2015

Lugar: Riobamba

Hora de Inicio: 09H00 am

Hora Final: 13H00 pm

No. de Competidores	Nombre	Ubicación	Infraestructura	Equipos Tecnológicos	Observación
1	Sindicato de Choferes	Tarqui y 1era Constituyente	Excelente	Excelente	Gran cantidad de equipos
2	Instituto Tecnológico Superior Stanford	Espejo y Colombia 17-19	Buena	Excelente	Ninguna
3	Instituto Tecnológico Superior Harvard Comput	Rusia y Suiza	Excelente	Muy Buena	Instalaciones y espacios amplios
4	Escuela de Conducción UNACH	Campus Norte "Ms. Edison Riera R.": Km. 1.5 Vía a Guano	Muy Buena	Muy Buena	Ninguna

Elaborado: La Autora (Enero 2016)