



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2015.

**AUTORA:**

**GLADYS ARACELY LAYEDRA YAMBAY**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Gladys Aracely Layedra Yambay, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Pedro Rubén De La Cruz Fernández

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Gladys Aracely Layedra Yambay, 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, julio del 2016

Gladys Aracely Layedra Yambay

**ASPIRANTE**

**CI. 060414939-3**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado con mucho cariño a mi esposo Jorge y a mis hijos Santiago y Sarahi, a mi madre Piedad quienes con mucha paciencia supieron darme fuerzas para conseguir este logro y nunca dejaron de darme su apoyo en el transcurso de la obtención de este título, pero sobre todo, va dedicado a Dios.

Aracely.

## **AGRADECIMIENTO**

Señor y Salvador Jesucristo te agradezco, por haberme dado la fuerza necesaria para superar con éxito un reto más en la vida, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mis profesores por darme la oportunidad de actualizar mis conocimientos, a mis familiares, amigos y compañeros que de alguna u otra forma estuvieron siempre apoyándome con sus consejos y ánimos para culminar mis estudios.

Un agradecimiento muy especial a mi director de Tesis el Ing. Juan Carlos Castillo Moya, al Ing. Pedro De La Cruz miembro del tribunal de grado, quienes con su guía me apoyaron para poder culminar este trabajo.

Aracely.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros .....	x
Índice de gráficas .....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.2 Datos Informativos Institucionales.....	10
2.1.3 Base Legal .....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1 GERENCIA ESTRATÉGICA .....	13
2.2.2 Definición de la Planificación Estratégica .....	14
2.2.3 Importancia de la planificación estratégica.....	15
2.2.4 Marco para la Planificación Estratégica.....	16
2.2.4.1 Actores .....	16
2.2.4.2 Rol .....	16
2.2.4.3 Posibles conflictos.....	17

2.2.4.4	Recursos .....	17
2.2.4.5	Contexto .....	18
2.2.4.6	Proyecto.....	19
2.2.4.7	Planificación.....	20
2.2.5	Planificación, Diagnostico y Análisis Institucional .....	22
2.2.5.1	Qué es una Planificación Estratégica .....	22
2.2.5.2	Diagnostico.....	24
2.2.5.3	Actores que juegan en nuestra organización .....	25
2.2.6	El método FODA .....	26
2.2.8	Plan Estratégico.....	27
2.2.9	Estructura organizacional.....	29
2.2.9.1	Organigramas .....	30
2.3	HIPÓTESIS .....	31
2.3.1	Hipótesis General .....	31
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	31
2.4	VARIABLES .....	32
2.4.1	Variable Independiente .....	32
2.4.2	Variable Dependiente .....	32
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.5	RESULTADOS .....	37
3.5.1.1	Análisis e Interpretación (Clientes Externos).....	38
3.5.2	Análisis e Interpretación (Clientes Internos).....	49
3.5.2.1	Perfil global de las fortalezas y debilidades vistas por el cliente interno.....	62
3.5.2.2	Interpretación de datos .....	63
3.5.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	64
3.5.3.1	Planteo de la hipótesis .....	64
3.5.3.1.1	Modelo lógico .....	65
3.5.3.1.2	Modelo matemático.....	65
3.5.3.1.3	Modelo estadístico.....	65
3.5.3.1.4	Regla de decisión .....	65

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	69
4.1 TÍTULO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” RIOBAMBA PARA EL AÑO 2014-2018.....	69
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	69
4.3 OBJETIVOS.....	70
4.3.1 Objetivo general .....	70
4.3.2 Objetivos específicos.....	70
4.4 JUSTIFICACIÓN.....	71
4.5 FUNDAMENTACIÓN .....	72
4.5.1 Planificación estratégica.....	72
4.5.2 Plan estratégico, Plan Operativo y Presupuesto .....	72
4.5.3 Fase del proceso de Planificación .....	72
4.5.3.1 Direccionamiento Estratégico (Fase Filosófica) .....	73
4.5.3.1.1 Misión.....	73
4.5.3.1.2 Visión.....	74
4.5.3.1.3 Principios y valores.....	75
4.5.3.1.4 Estrategias.....	76
4.5.3.1.5 Objetivos .....	77
4.5.3.2 Diagnóstico Estratégico (Fase Analítica).....	78
4.5.3.2.1 Herramientas para el Análisis Interno .....	79
4.5.3.2.2 Herramientas utilizadas para el análisis Externo .....	82
4.5.3.3 Gestión de procesos.....	87
4.5.3.3.1 Característica de los procesos.....	88
4.5.3.3.2 Mapa de procesos.....	88
4.5.3.4 Cadena de valor .....	91
4.5.4 Formulación de Estrategias (Fase De Programación) .....	94
4.5.4.1 Actividades.....	95
4.5.4.2 Proyectos .....	101
4.5.5 Indicadores y desempeño y metas .....	102
4.6 Administración .....	103
4.7 SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	104
4.7.1 Concepto e Importancia de la comunicación .....	104
4.7.2 Proceso de Comunicación .....	104
4.7.3 Diseño de un sistema de comunicación efectiva empresarial .....	105

4.7.3.1	Comunicación descendente .....	105
4.7.3.2	Comunicación Ascendente .....	106
4.7.3.3	Comunicación horizontal .....	106
4.7.4	Desarrollo del talento humano .....	107
4.7.4.1	Clima Organizacional.....	107
4.7.5	Motivación Laboral .....	109
4.7.5.1	Aplicación de la Motivación Laboral en el Centro de Ocupación “Charlotte English School & ILVEM Internacional” .....	110
4.7.6	Desarrollo de Liderazgo participativo.....	111
4.7.6.1	Características de un Líder Participativo .....	111
4.7.6.2	Liderazgo Participativo aplicado a la empresa CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL &ILVEM INTERNACIONAL .....	111
4.8	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	112
4.8.1	Indicadores de Gestión .....	112
4.8.2	Balanced Scorecard .....	113
4.8.2.1	Elementos de un Balanced Scorecard .....	113
4.8.2.2	Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos .....	114
4.8.2.3	Análisis del Balanced Scorecard propuesto .....	117
4.8.2.4	Propuesta del organigrama estructural para Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” .....	120
4.8.2.5	Manual de funciones y responsabilidades.....	123
	CONCLUSIONES .....	138
	RECOMENDACIONES.....	139
	BIBLIOGRAFIA .....	140
	ANEXOS .....	142

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.2:	Diferencia entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica.....	13
Cuadro 2.2:	Interrogantes de la Planificación Estratégica .....	23
Cuadro 3.2:	Operacionalización de las Variables .....	33
Cuadro 4.3:	FODA.....	37
Cuadro 5.3:	Tiempo de ser cliente de nuestra empresa .....	39
Cuadro 6.3:	Forma de conocer la empresa .....	40
Cuadro 7.3:	Calificación de la empresa .....	41
Cuadro 8.3:	Calificación el servicio y atención que recibe .....	42
Cuadro 9.3:	Cualidades del personal Académico .....	43
Cuadro 10.3:	Cualidades del personal de ventas .....	44
Cuadro 11.3:	Cualidades del personal de oficinas .....	45
Cuadro 12.3:	Razones por que adquirió el servicio en la empresa .....	46
Cuadro 13.3:	Dificultades de Pago .....	47
Cuadro 14.3:	Satisfacción sobre el servicio.....	48
Cuadro 15.3:	Relación de precios .....	49
Cuadro 16.3:	Declaración textual del indicador “Política y Estrategia” .....	50
Cuadro 17.3:	Ponderación “Política y Estrategia” .....	50
Cuadro 18.3:	Ponderación Indicador “Personas” .....	52
Cuadro 19.3:	Ponderación “Personas” .....	52
Cuadro 20.3:	Declaración textual indicador “Recursos” .....	54
Cuadro 21.3:	Ponderación “Recursos” .....	54
Cuadro 22.3:	Declaración textual Indicador “Liderazgo” .....	55
Cuadro 23.3:	Ponderación “Liderazgo” .....	56
Cuadro 24.3:	Declaración textual del Indicador “Procesos” .....	57
Cuadro 25.3:	Ponderación “Procesos” .....	57
Cuadro 26.3:	Declaración textual del Indicador “Resultados en los procesos” .....	59
Cuadro 27.3:	Ponderación “Resultados en los procesos” .....	59
Cuadro 28.3:	Declaración textual del Indicador “Resultados en la personas” .....	61
Cuadro 29.3:	Ponderación “Resultados en la personas” .....	61
Cuadro 30.3:	Ponderación de los 7 Resultados.....	62
Cuadro 31.3:	Presentación de datos .....	66

Cuadro 32.3: Tabla de frecuencias observadas.....	67
Cuadro 33.3: Fases de la Planificación Estratégica .....	73
Cuadro 34.3: Matriz FODA.....	80
Cuadro 35.4: Perfil del análisis interno .....	80
Cuadro 36.4: Perfil del Análisis Externo .....	85
Cuadro 37.4: Formulación de Estrategias FO; FA; DO; DA.....	86
Cuadro 38.4: Plan Operativo .....	95
Cuadro 39.4: Estrategias y actividades del objetivo 1 .....	96
Cuadro 40.4: Estrategias y actividades del objetivo 2 .....	97
Cuadro 41.4: Estrategias y actividades del objetivo 3 .....	98
Cuadro 42.4: Estrategias y actividades del objetivo 4 .....	99
Cuadro 43.4: Estrategias y actividades del objetivo 5 .....	100
Cuadro 44.4: Proyectos.....	101
Cuadro 45.4: Indicadores y metas.....	102
Cuadro 46.4: Cronograma de proyectos .....	103
Cuadro 47.4: Aplicación del Balanced Scorecard en CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL .....	116
Cuadro 48.4: Propuesta del Balanced Scorecard para el Centro de Capacitación Ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.....	116
Cuadro 49.4: Cuadro comparativo de la incidencia de la planificación estratégica en el Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1.2:	Gerencia Estratégica .....	13
Grafica 2.2:	Metodología de la Planificación Estratégica .....	23
Grafica 3.2:	Estructura Organizacional .....	30
Grafica 4.3:	Tiempo de ser cliente de nuestra empresa .....	39
Grafica 5.3:	Forma de conocer la empresa .....	40
Grafica 6.3:	Calificación de la empresa.....	41
Grafica 7.3:	Calificación el servicio y atención que recibe .....	42
Grafica 8.3:	Cualidades del personal Académico .....	43
Grafica 9.3:	Cualidades del personal de ventas .....	44
Grafica 10.3:	Cualidades del personal de oficinas.....	45
Grafica 11.3:	Razones por que adquirió el servicio en la empresa.....	46
Grafica 12.3:	Dificultades de Pago .....	47
Grafica 13.3:	Satisfacción sobre el servicio.....	48
Grafica 14.3:	Relación de precios .....	49
Grafica 15.3:	Política y Estrategia .....	51
Grafica 16.3:	Personas .....	53
Grafica 17.3:	Recursos.....	54
Grafica 18.3:	Liderazgo .....	56
Grafica 19.3:	Procesos .....	58
Grafica 20.3:	Resultados en los procesos .....	60
Grafica 21.3:	Resultados en la personas .....	61
Grafica 22.3:	Perfil de los 7 Indicadores .....	63
Grafica 23.4:	Perfil del Análisis Interno .....	81
Grafica 24.4:	Perfil del Análisis Externo.....	85
Grafica 25.4:	Proceso.....	88
Grafica 26.4:	Mapa de procesos CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL .....	90
Grafica 27.4:	Cadena de Valor del Proceso Gobernante .....	91
Grafica 28.4:	Cadena de Valor del Proceso de Clientes .....	92
Grafica 29.4:	Cadena de valor del Proceso de Gestión Al Cliente .....	93
Grafica 30.4:	Cadena de Valor del Proceso Académico.....	94

Grafica 31.4: Perspectiva del Balanced Scorecard para empresa CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL &ILVEM INTERNACIONAL.....	115
Grafica 32.4: Organigrama Estructural.....	120
Grafica 33.4: Organigrama Posicional.....	121
Grafica 34.4: Organigrama Funcional .....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.4: Test a los administradores y colaborados .....	142
Anexo 2.4: Encuesta dirigida a clientes .....	145
Anexo 3.4: Guía de entrevista.....	147
Anexo 4.4: Evidencias fotográficas .....	148

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Titulación denominado “Diseño y elaboración de la planificación estratégica y su incidencia en la competitividad en el centro de capacitación ocupacional Charlotte English School & ILVEM Internacional de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el primer semestre de 2015”, está enfocado a mejorar la competitividad de la empresa, con el uso de herramientas de gestión que apoyan el buen y eficiente desarrollo de la organización, el diagnóstico situacional refleja la situación actual y real de la entidad, información determinada a través de métodos y técnicas estadísticas como cuestionarios, entrevistas clínicas y el FODA a clientes internos y externos de la empresa, resultados que establecen las falencias que interrumpen el adecuado desempeño administrativo y operativo, aspectos que estancan y envuelven a la organización en un círculo negativo, por esta razón la elaboración e implementación de la planificación estratégica es muy importante para la entidad, esta se desarrolla bajo la generación de cadena de valor, diseño estratégico y otros procesos que originen soluciones preventivas y correctivas a los problemas descubiertos, en este momento surgen las estrategias claves que hacen efectivas las acciones. Para evaluar la PE y su incidencia en la competitividad se aplica medios de Gestión Gerencial que difundan de forma clara y precisa los objetivos marcados en el plan, a través del Balanced Scorecard se evaluará si las acciones se cumplen para alcanzar lo planteado en los objetivos empresariales. El uso de la PE ha incidido significativamente en el primer semestre de aplicada esta herramienta en forma positiva en la empresa, el POA reflejara el índice total de mejoramiento anual al usar esta instrumento, por esta razón es necesario dar seguimiento al proceso de mejora que promueve la planificación estratégica.

**Palabras Claves:** <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <HERRAMIENTAS DE GESTIÓN> <CADENA DE VALOR> <DISEÑO ESTRATÉGICO> <GESTIÓN GERENCIAL> <BALANCED SCORECARD>

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

This Qualification Work called “Design and development of a strategic planning and its impact on competitiveness in the occupational training center Charlotte English School & International ILVEM Riobamba, Chimborazo province, during the first half of 2015”. It is aimed to improve the competitiveness of the company, with the use of management tools that support the efficient and smooth development of the organization, a situational diagnosis reflects the current and real situation of the company, certain information through statistical methods and techniques as questionnaires, clinical interviews and SWOT used with internal and external customers of the company, the results establish the failures that disrupt the proper administrative and operational performance aspects stagnate and involve the organization in a negative circle, for this reason the development and implementation of strategic planning is very important for the company, this takes place under the generation value chain, strategic design and other processes that create preventive and corrective solutions to the problems discovered, at this time the key strategies make effective actions arise. To assess the PE and its impact on competitiveness means Managerial Management disseminate clear and precise the targets set in the plan applies, through the Balanced Scorecard is evaluated whether the actions are met to achieve the points made in the business objectives. Using the EP, it has had a significant impact in the first half applied this tool positively in the company, the POA reflects the overall rate of annual improvement when using this instrument, therefore it is necessary to monitor the improvement process that promotes strategic planning.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING> <MANAGEMENT TOOLS> <VALUE CHAIN> <STRATEGIC DESIGN> <BUSINESS MANAGEMENT> <BALANCED SCORECARD>

## INTRODUCCIÓN

La ejecución del trabajo de titulación denominado: Diseño y elaboración de la planificación estratégica y su incidencia en la competitividad en el Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL de Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el primer semestre de 2015. Es una herramienta de gestión que apoya el desempeño de la organización, este instrumento será dirigido por sus autoridades quienes día a día trabajan para buscar mejoras en la organización, el propósito de esta investigación es proveer estrategias que fortalezca la gestión competitiva de la empresa. Para tal propósito, la investigación se compone de cuatro capítulos, cuyos contenidos lo resumo a continuación:

El Capítulo I, determinamos que la problemática existente en la organización necesita soluciones inmediatas, que deben suplir las necesidades organizacionales, las cuales benefician a sus propietarios, colaboradores y sobre todo al cliente. Razón por la cual se plantea elaborar una planificación estratégica que guie a la organización hacia los objetivos que la empresa se trazara para el futuro. El Capítulo II, tiene un contexto, relacionado a las teorías que servirán de base para desarrollar la propuesta.

El Capítulo III, refleja el uso de métodos, técnicas, instrumentos estadísticos, información relevante útil para elaborar la herramienta de gestión planteada, la cual busca mejorar la competitividad de la empresa, el estadístico utilizado para verificar la hipótesis a comprobar fue el Chi cuadrado ( $X^2 c$ ), cuyo valor es 138,754024 el cual es mucho mayor a 34,805 con 18 grados de libertad y un  $\alpha$  0,01, valor que RECHAZA la hipótesis nula y ACEPTA la alterna, es decir “Si hay diferencia con el uso de la planificación estratégica en la incidencia significativa en la competitividad.

El Capítulo IV, formula la propuesta encaminada al cumplimiento de los objetivos de la investigación, una vez efectuado el diseño y elaboración de planificación estratégica procedemos aplicar la misma y a determinar la incidencia de esta en la empresa investigada, durante el primer semestre del 2015, se plantea una herramienta de

evaluación el Balanced Scorecard por medio del cual se evidencia si hay cambios relevantes positivos al usar la planificación estratégica.

La investigación concluye que la planificación estratégica si encamina a la organización a mejorar su competitividad, fundamentada en utilizar estrategias que reduzcan las amenazas y aprovechar las oportunidades del medio en que se desarrolla la institución. Para lo cual es recomendable continuar con el proceso para alcanzar los objetivos estratégicos trazados por las autoridades de la empresa.

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el centro de capacitación ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” de Riobamba, se ha detectado una legislación que no permite el desempeño de la empresa, no contar con organigramas institucionales, la comunicación inadecuada, tecnología sin actualizar, poca innovación, el lanzamiento de nuevos servicios es pasivo, talento humano inestable y no contar con herramientas que guíen, orienten y dirijan a los equipos de trabajo para realizar sus tareas de manera eficiente, origina la necesidad de soluciones inmediatas.

Ante esta situación se determina que los resultados de la empresa van de menos a más, acción que perjudica a todos los miembros de la empresa, originando desgaste de talento humano, desánimo e insatisfacción de clientes con los servicios ofertados por el centro.

Por estas eventualidades y la agresiva competitividad de otras empresas semejantes, identificamos que las empresas que cuentan y usan de forma efectiva un plan estratégico, están un paso adelante de su competencia, los resultados son óptimos en un tiempo determinado, alcanzando una comunicación efectiva, liderazgo participativo, motivación laboral, satisfacción de clientes entre otros.

Por lo indicado anteriormente es necesario diseñar y elaborar una planificación estratégica que sea una herramienta de gestión, para mejorar la competitividad en donde se llevara a cabo esta investigación.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Incidirá la utilización de la planificación estratégica en la competitividad del centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, ubicado en las calles Primera Constituyente y García Moreno en la ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo, presta servicios de capacitaciones en las áreas de Inglés, Técnicas de Estudio y Matemática, cuenta con los departamentos de: Administración y Financiero, Académico y Comercial, un total de 28 colaboradores.

En esta institución se realizará una planificación estratégica durante el primer semestre del año en curso.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La planificación estratégica justifica los cambios internos y externos que se efectúan para beneficiar a las organizaciones, esta información apoya el trabajo de las autoridades en la toma de decisiones, enfocados a erradicar los cuellos de botella que aparecen durante este proceso.

La planificación estratégica promueve el trabajo disciplinado, la creatividad, la generación de valor y muchos otros aspectos fundamentales que transformen la manera de dirigir el accionar de la empresa.

La planificación estratégica debe definir la Misión empresarial, respondiendo a las siguientes preguntas, ¿Qué es una organización?, ¿Qué hace y por qué lo hace? La identidad, valores y razón de ser, proyectada hacia el futuro, permiten visualizar lo que se desea ser dentro de unos años (“visión”). Estos elementos se afirman mediante el FODA, el cual identifica el entorno interno y externo de la empresa.

La planificación estratégica desarrolla la participación activa de los miembros de la organización, la cual valora el esfuerzo, aptitud y desempeño del talento humano, otorgando incentivos que promuevan la efectividad del trabajo que mejore los servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y por ende mejora la calidad de vida del personal (administrativo, colaboradores y docentes) en este proceso.

Esta investigación cuenta con el apoyo de las autoridades y colaboradores de la empresa, quienes buscan y anhelan mejorar la calidad de servicios, estabilidad laboral y mejor calidad de vida, se debe indicar que los gastos empleados en la misma serán cubiertos totalmente por la investigadora.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar y elaborar la planificación estratégica y determinar cómo incide en la competitividad del CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL Riobamba, durante el primer semestre de 2015.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar mediante la matriz FODA el contexto Interno y Externo del centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, para tomar decisiones adecuadas y acertadas.
- Elaborar y aplicar un plan estratégico, en el centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.
- Determinar cómo incide el uso de la planificación estratégica en la competitividad de la empresa.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para llevar a cabo la investigación planteada nos basamos en datos provenientes del personal administrativo y gerente, sujetos que manifiestan que no se ha realizado investigaciones anteriores respecto a este tema en la empresa, lo que favorece la realización de esta investigación.

Las múltiples prácticas mercantiles, administrativas y financieras aplicadas en las empresas han potenciado su crecimiento y desarrollo económico, resultados que se han logrado al experimentar sistemas y herramientas de gestión de acuerdo al enfoque administrativo y a la corriente económica que trasciende a lo largo de la historia.

Henry Mintzberg, “considera la creación de una estrategia como la creación y realización de una visión, no es únicamente ver hacia el futuro de la organización y determinar cuál es la mejor manera de prepararse para ese futuro, sino que también examinar los antecedentes de la organización desde numerosos ángulos”.

La visión se enfoca en el futuro, pero no es la base que la determina, se debe considerar el pasado y presente para crearla con fundamentos para estar preparados para el futuro deseado.

Cristina Angélica León Benavides (2011), de la Universidad Salesiana Sede Quito a través de su tesis: “Diseño de una Planificación Estratégica para la empresa REPRODATA”, realizó dicha investigación en la cual el objetivo primordial fue establecer direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo conjunto de la Organización.

La información de desorden organizacional, necesidad de ser más competitivos, problemas de productividad que afectan directamente al personal y la satisfacción del cliente, permitieron aplicar matrices de construcción como, FODA, MEFI y

MEFE. Información que genere lineamientos generales que conduzcan eficazmente la organización.

Para lograr cambios efectivos que aumenten la rentabilidad de las empresas e incremento de la capacidad competitiva, es importante tomar la decisión de concebir una planificación estratégica que garantice el control y desarrollo organizacional.

Natalia del Rocío Pérez Vaca (2012), de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato mediante su tesis “La planificación estratégica como vínculo de transición entre la administración empírica y la administración moderna en Automotores Pérez”, ejecuto la investigación cuyo objetivo fue proponer un Plan Estratégico global para promover una transición sostenida y coherente entre la administración empírica y la moderna.

La falta de organización a la hora de dirigir técnicamente la empresa y que la planificación ocupa un lugar muy inferior entre las prioridades de los propietarios y accionistas o socios de los negocios en la operatividad del trabajo, la tesista utilizó una metodología en la que emplea técnicas como la encuesta y el test para recoger la información de campo, el uso de herramientas electrónicas, etc.

Como alternativa de solución se propone la elaboración de un Plan Estratégico sencillo pero funcional y operativo para mejorar la administración, servicio y atención al cliente a futuro.

La planificación estratégica cambia los esquemas tradicionales de las organizaciones, sugiriendo diseños y sistemas de gestión que promuevan la productividad y competitividad de la empresa.

El aporte de Adriana Elizabeth Barreiros Carrera (2012), de la Universidad Central del Ecuador, a través de su tesis “Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors”, determino como objetivo: diseñar una planificación estratégica como herramienta de gestión para promover la competitividad de la empresa.

Los cambios del entorno interno y externo, benefician o afectan a las empresas, razón por la cual es importante realizar una planificación estratégica que servirá como una herramienta de gestión, que plantee estrategias para estar preparados a las situaciones eventuales que surgen en las organizaciones buscando resultados eficientes que alcancen excelencia en la calidad empresarial.

El uso de la planificación estratégica es fundamental y muy importante en el desarrollo y desempeño de las actividades de las empresas logrando así eficiencia en el desempeño laboral, servicio de calidad y la excelencia empresarial, estos datos pasan a ser fuentes de apoyo que direccionen el presente trabajo de investigación, el cual busca mejorar la competitividad con la aplicación de una planificación estratégica en la empresa “Charlotte English School & ILVEM Internacional” Riobamba.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

“Los orígenes del Método ILVEM se remontan a fines de la década del sesenta en Argentina. Dos jóvenes hermanos, Arnaldo Mario Krell y Horacio Alberto Krell, fueron los pioneros, creadores y fundadores del instituto, la marca y el método ILVEM, fue durante sus carreras universitarias donde pudieron aplicar los conocimientos que habían adquirido y que se referían al aprovechamiento integral de la mente para acceder a niveles crecientes de velocidad y precisión en el aprendizaje”.

De la investigación consecuente y la aplicación a sus propios estudios nació el método ILVEM que ha recorrido el mundo exportando a 24 países en 3 continentes sus técnicas educativas de avanzada. La base principal se encuentra en Buenos Aires Argentina.

Según documentos de archivo, el año 2000 la marca ILVEM llegó a Ecuador por medio de adquisición de franquicia, para “el año 2008 la marca ILVEM pasa a manos del Ing. Nicolás Ochoa adquiriendo la Máster – Franquicia, y se determina como matriz la sede ubicada en Tungurahua en la Ciudad de Ambato y toma el nombre de “CHARLOTTE E ILVEM”.

El objetivo del Ing. Nicolás Ochoa era extender la franquicia por las diferentes ciudades del país. En octubre del 2007, nace la primera franquicia local del país en la ciudad de

Riobamba, bajo la dirección del Ing. Rubén Martínez y Sonia Escobar, quienes trabajaron con estrategias, administrativas y comerciales para que el método CHARLOTTE & ILVEM (técnicas de estudio), cambiará la cultura de la ciudad de Riobamba y se enriqueciera de nuevas formas de aprender a estudiar.

Esta administración estuvo al frente de la franquicia en Riobamba hasta el 2011. Resultado de la franquicia en Riobamba, surge un grupo 20 líderes comerciales, con visión de superación y trabajo de calidad, quienes al obtener resultados óptimos para la agencia comienzan a extender la franquicia a las diferentes ciudades, como Guaranda posteriormente se abre la agencia Cuenca y mediante el trabajo de estos líderes se forma 10 agencias en el país.

Para la supervisión general de la agencia Riobamba, se buscó un gerente comercial en las agencias de Riobamba, Ibarra y Cuenca, que contara con visión, superación, estrategias y resultados óptimos, quien logre mantener la franquicia en el mercado Riobambeño. La Ing. Monserrat Jara cumpliendo con todos los aspectos requeridos para el cargo, asume la Dirección Ejecutiva General en enero del 2012 hasta la actualidad.

La administración es consolidada con un grupo de profesionales en las áreas de: Ingles, psicología educativa, educación básica y matemática, con la clara decisión de brindar servicios de capacitación con calidad, contando con un moderno centro de capacitación, a fin de que la formación académica llegue cada vez a la mayor cantidad de personas.

La administración actual ha demostrado eficacia, eficiencia y efectividad en mantener la franquicia, brindar un servicio de calidad y preocuparse por el bienestar estudiantil de la ciudad de Riobamba y sus alrededores. Las necesidades de la ciudad han motivado a la institución a crear una nueva marca denominada Mate+.

Las capacitaciones que oferta CHARLOTTE & ILVEM están dirigidas a escuelas y colegios. Estas áreas han evolucionado a gran escala y hoy en día sus conocimientos son indispensables para toda persona que desee tener éxito en la consecución y conservación de un puesto de trabajo.

El centro de capacitación es un desafío y un arma inteligente que ha generado empleo en la ciudad, día a día la empresa privada debe buscar estrategias para sostener, mantener cuidar el bienestar de su gente, contando con la autonomía y visión de trabajar solo con gente riobambeña.

Con desafíos a un futuro la empresa no deja tener su visión y misión que guie y oriente las acciones y decisiones del cuerpo de trabajo.

### 2.1.2 Datos Informativos Institucionales



**Institución:** Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE & ILVEM INTERNACIONAL”

**Gerente:** Ing. Monserrat Jara

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Primera Constituyente y García Moreno

### 2.1.3 Base Legal

“CHARLOTTE & ILVEM” desarrolla sus actividades sujeta a las disposiciones de las leyes ecuatorianas y al reglamento interno de la institución. “ILVEM” es de propiedad intelectual del Doctor Horacio Krell, quien vende los derechos de la marca y/o servicios a nivel internacional por modalidad de venta de franquicias”.

La Máster - franquicia ILVEM en el Ecuador se encuentra registrada con el nombre “Charlotte e Ilvem” consta como un centro de capacitación ocupacional, de educación No Escolarizada, amparada por la resolución 066 del DINEPP (Dirección Nacional de Educación Popular Permanente).

**Ley Orgánica de Educación del Ecuador:** base legal que rige al ministerio de educación.

LA RESOLUCIÓN N°.066- DINEPP

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

Considerando:

Que al expandirse la ley de educación en vigencia se institucionaliza la educación No – Escolarizada como subsistema de la Educación nacional;

Que el decreto ejecutivo N° 634 del 19 mayo de 1989, reforma el reglamento General de la Ley de Educación y en su Art. 4 reorienta la acción de la Educación No – Escolarizada y se propone “Ofrecer permanentemente oportunidades de capacitación en y para el trabajo mejoramiento y actualización educativa, científica, cultural, profesional, o tecnológica, como respuestas a las demandas del desarrollo socioeconómico del país.

Que en el mismo Decreto Ejecutivo Art. 6 Literal s), faculta a la Dirección Nacional de Educación Popular permanente “Autorizar la ejecución de proyectos, acciones, modalidades de Educación No-Escolarizada, promovidos por instituciones y personas particulares”;

Que enmarcados dentro de la Educación No-Escolarizada se viene promocionando y desarrollando cursos, seminarios talleres de diferente naturaleza, financiados por personas o instituciones particulares y estatales;

Que es necesario orientar el currículo, estableciendo normas para la apertura, funcionamiento y evaluación, fijación de costos de las actividades anotadas; y, En uso de las atribuciones,

Resuelve:

Art. 1.- La autorización de funcionamiento del Centro de Capacitación Ocupacional para realizar cursos en diferentes modalidades, ejecución de proyectos, seminarios, talleres de capacitación y otros eventos de orden educativo, cultural, científico y técnico ocupacional presenciales y a distancia, de carácter fiscal, particular, municipal y confesional de Educación No – Escolarizada será competencia de la DINEPP.

Art. 2.- La autorización de funcionamiento de los centros se concederá hasta por tres años de duración, los eventos enunciados en el Art. 1, tendrán una variación de tres meses hasta de un año, según la intensidad de los contenidos y será de carácter terminal; En este caso autorizará la Dirección Nacional de Educación Popular Permanente, no así los eventos de menos de tres meses de tratamiento y por una sola vez dentro de la provincia que autorizarán los respectivos departamentos.

De acuerdo a esta ley “CHARLOTTE E ILVEM” Riobamba, es una institución de educación no – escolarizada y deberá:

- Presentación del proyecto para su aprobación.
- Presentar al término de las promociones el listado de estudiantes aprobados con sus respectivas actas.

Los servicios que ofrecen “CHARLOTTE &ILVEM” Riobamba son tres:

1. Metodología Intelectual ILVEM,
2. English School Charlotte
3. Mate+

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## 2.2.1 GERENCIA ESTRATÉGICA

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito al crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos85/planificacion-y-control-estrategico/planificacion-y-control-estrategico2.shtml#ixzz4D4AKwFqW>

Existen claras diferencias entre planificación estratégica y gerencia estratégica:

**Cuadro 1.2: Diferencia entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica**

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>GERENCIA ESTRATÉGICA</b>
Exploración íntegra en el análisis de ambiente	Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente
Pensar en el futuro	Crear el futuro
Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas	Responder rápidamente, con opciones flexibles
Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes	El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos85/planificacion-y-control-estrategico/planificacion-y-control-estrategico2.shtml#ixzz4D4By5Ld6>

### **2.2.2 Definición de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera:

Según (CHIAVENATO, 2011). “La Planificación Estratégica como un 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” (p.25).

La planificación estratégica hace que la organización tome decisiones, para identificar la razón de la existencia de la organización, su accionar y con qué recursos realiza las acciones, que la llevan a obtener utilidades que mejoren la calidad de vida de sus clientes a largo plazo.

Según (ARMIJO, 2011) La PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen. p. 15.

El logro de resultados eficientes y eficaces, a lo largo de un proceso estratégico dependerá del seguimiento oportuno de un plan estratégico donde se determinaran decisiones cruciales para el buen desarrollo de la organización, la misma que debe estar direccionada por estrategias que derriben los obstáculos cambiantes del mercado aprovechando las oportunidades que se presente para el futuro.

Sema 2011, expresa lo siguiente “La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

Tomando en cuenta las definiciones de Chiavenato (2011), Armijos (2011) Sema (2011), la planificación estratégica es un elemento fundamental que las empresas debe tener, la cual dirige las acciones y decisiones que se tomaran en base a la misión y con enfoque a la visión que se desea alcanzar.

De acuerdo a mi criterio la planificación estratégica es un plan que se fundamenta en estrategias y tácticas que encamina la buena administración de la organización, proporcionando un diagnóstico de lo que se hizo, se hace y se desea hacer, para que la empresa camine con objetivos claros, en función de que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

### **2.2.3 Importancia de la planificación estratégica**

La planificación estratégica proporciona un marco referencial para la actividad organizacional, conduciéndola a un mejor funcionamiento, los administradores que no cuentan con esta herramienta no tienen una idea clara de que se necesita organizar razón importante para utilizar este instrumento.

Las empresas con éxito planifican correctamente. La planificación estratégica es muy importante en toda industria, organización y empresa, pues es el corazón de su trabajo. “Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

Los directivos con proyección y visión, actúan y deciden en el momento correcto, considerando las ideas y opiniones de los actores comprometidos de la organización, quienes son los que dan vida a la planificación estratégica, el nivel ejecutivo predicara con el ejemplo en el desarrollo de la planificación, esto incentiva la participación y compromiso del resto de actores en unificar esfuerzos y caminar hacia el logro de objetivos.

La planificación estratégica centra sus tácticas en direccionar acciones efectivas que conduzcan a la empresa a reducir sus problemas, transformándolos en oportunidades de

negocios que se aprovechan con el trabajo y responsabilidad, logrando así resultados óptimos.

Actualmente las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica, en sus actividades. Se ha demostrado que si los gerentes definen bien la misión de la organización, establecerán buenas condiciones de dirección y orientación en sus actividades.

La alta gerencia es la que primero participa activamente en este proceso, debido a que tiene el conocimiento y argumentos a considerar de toda la organización, además se requiere de la adhesión de la gerencia para lograr el involucramiento de los niveles más bajos en el desarrollo de la planificación estratégica.

#### **2.2.4 Marco para la Planificación Estratégica**

Considerando la información de Gladys Diapozo (DIAPOZO, 2010), el Marco Conceptual de la Planificación Estratégica es:

##### **2.2.4.1 Actores**

Los actores son individuos organizados que controlan recursos, unidos por un fin, para ser representantes y manejar recursos económicos, etc.

- Los actores tienen finalidades y trabajan para lograrlos y cumplirlos.
- Los actores eligen las herramientas para llegar a sus finalidades.
- Los actores deben tomar decisiones de riesgo que pongan en juego los recursos, costos y beneficio de la empresa.
- Las decisiones y acciones que tomen los actores pueden ser a veces eficaces y eficientes.

##### **2.2.4.2 Rol**

- Es la base fundamental que guía a los actores a actuar en la organización considerando la realidad que los rodea.
- En la estructura organizacional los actores ocupan diferentes posiciones y desempeñan múltiples tareas.

#### **2.2.4.3 Posibles conflictos**

- Incertidumbre acerca de los roles que se desempeña y que no estén definidos.
- Las normas que definen los roles suelen ser contradictorias.
- Los roles son complejos
- Los actores consecutivamente desempeñan papeles que pueden complementarse o desprenderse.

Estos conflictos tienden a confundir que la actuación de la función de los actores es dramático, es precisamente la razón por la que los actores toman decisiones para cambiar esa perspectiva, en las organizaciones influiría estos cambios para alcanzar los fines planteados.

Para actuar bajo estrategias se debe trazar acciones fundadas en la realidad, para lograr los fines propuestos. La planificación es estratégica cuando se tiene la capacidad de prever lo que los demás pueden hacer, trabajando y actuando en el mismo espacio o escenario.

Las organizaciones actúan desde el punto lógico, sin embargo los actores que intervienen en una realidad son muchos, que ponen en juego recursos, actualizan reglas y mueven fichas que determinan las acciones de la organización estas decisiones deben ser estratégicas.

#### **2.2.4.4 Recursos**

Los recursos son cualquier elemento valorado por los representantes (actores), que influyen en el impacto de la situación que se anhela modificar o cambiar en la organización.

Los recursos pueden ser materiales o simbólicos:

Son recursos materiales: el dinero, las tierras, etc. Son recursos simbólicos: los tangibles e intangibles, es decir la capacidad de persuasión, el silencio de los miembros en reuniones, los mensajes que emiten los medios de comunicación, etc.

Para cambiar una realidad se pueden utilizar y fusionar los diferentes recursos que encaminen a obtener distintos resultados a los actuales. Los recursos son medios que otorgan poder, tanto en actores con autonomía como dependientes.

Los actores dependientes tienen cierto poder de controlar a su conveniencia ciertos recursos, ejemplo “Un reclamo silencio y permanente o la falta de participación ante el ejercicio de un liderazgo autoritario”, son formas de controlar o adquirir poco poder ante el deseo de cambiar la realidad.

Un manejo estratégico de los recursos de la organización, contribuye o dificulta el logro de los objetivos trazados.

#### **2.2.4.5 Contexto**

La organización desarrolla sus acciones en una determinada realidad local o regional, es este elemento el que permite conocer quiénes favorecen o perjudican su proceso. Entonces en el proceso de planificación estratégica dijimos que es necesario tener capacidad de prever lo que los demás pueden hacer, trabajando y actuando en el mismo espacio o escenario.

Para describir y analizar el contexto en se desenvuelve la organización, tomaremos en cuenta lo siguiente:

- Los procesos sociales económicos, sociales y culturales que influyen en su desempeño.
- Los roles y funciones que juegan los miembros de la organización, sus intereses y comportamientos.

- Las oportunidades y capacidad de acción de relaciones entre el personal en sus distintas áreas de trabajo.
- Los problemas, dificultades, percibidos por la organización que pueden afectar el funcionamiento de la misma.

Existen muchos factores que influyen directa e indirectamente sobre las organizaciones y las estrategias que se proponen, por ejemplo la globalización económica, las reformas económicas y sus ajustes, la depresión de determinadas economías regionales, la pobreza, el desempleo, los procesos de transformación tecnológico y los cambios de roles y funciones en la familia, influyen continuamente en la vida de las organizaciones.

También es necesario conocer que existe un entorno general o macro ambiente y un inmediato o microambiente que influye en el desarrollo de las empresas. El macro ambiente se puede localizar territorialmente a nivel nacional o regional, formado por el grupo de grandes sectores de la sociedad, las condiciones que se den entre estos y las condiciones que dichas relaciones producen.

El microambiente tiene impacto inmediato en la organización, según su dinámica esta ayuda a descubrir las amenazas y oportunidades. Así también se interesa por atender al conjunto de personas que intervienen en el desarrollo de la empresa.

Podemos denominar a las personas, según su relación con la organización:

- Beneficiarios
- Proveedores
- Reguladores
- Competidores

Se tomara en cuenta que el macro ambiente y microambiente tiene estrecha relación, lo que afecta significativamente a lo organización y al microambiente que la rodea.

#### **2.2.4.6 Proyecto**

Uno de los puntos importantes para identificar las relaciones entre la organización y los colaboradores es trazar su proyecto institucional. Toda empresa tiene una perspectiva sobre su imagen, este aspecto ayuda a concebir el proyecto institucional por parte de sus miembros.

El proyecto va orientado a trabajar bajo los esquemas del macro ambiente y micro ambiente de la institución, considerando los logros y fracasos que existiesen. La finalidad del proyecto es probar si la propuesta es factible.

Toda organización se fundamenta en un proyecto institucional y elabora continuamente proyectos de acción.

Todo proyecto debe contener: una planificación, definición de objetivos, metas y programas. Los programas se sostienen en el proyecto institucional, este se logra con la participación y aporte de los miembros comprometidos que trabajan día a día en él.

#### **2.2.4.7 Planificación**

Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones” dice Anger Egg.

Analicemos los elementos de esta definición:

**Prever:** está en el contexto de anticiparse a algún acontecimiento.

**Racionalmente:** es el análisis de la combinación de medios y fines, para lograr los resultados previstos.

**Acción:** es el quehacer diario, los esfuerzos, las operaciones encaminadas a realizar algo concreto.

**Recursos:** son las personas, materiales, posesiones, dinero y otros elementos que la empresa posea.

**Objetivos:** Son los cambios, resultados o finalidades que se desean lograr mediante las acciones.

**Transformaciones:** cambios, inversiones, innovaciones que la empresa realiza para el futuro deseado.

La planificación permite conocer la situación real de la empresa, a través de un diagnóstico. El diagnóstico es la base para la toma de decisiones, cuando se trata de resolver problemas, se contara con alternativas de solución.

### **Estrategia y Táctica**

(Janet, 2013) Una estrategia te da un marco en el que trabajar y aclara lo que estás intentando conseguir y el enfoque que pretendes darle.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos globales que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Estrategia es la guía o pasos a seguir en las tareas de la organización, dándole una visión clara de lo que debe hacer para conseguir lo que anhelamos.

Estrategia es un conjunto de políticas y planes acción, fundamentada en la realidad de hoy de la empresa, proponiendo un esquema concreto para el mañana de la organización.

Las tácticas son acciones parciales, que forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

### **Proceso**

ISO 9000 define: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

## **Competitividad**

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.

La competitividad busca satisfacer al cliente priorizando aspectos como la calidad y costos, factores fundamentales que destacan a la empresa sobre las otras, para cuando el cliente decida elegir un bien o servicio elija lo nuestro.

## **Calidad**

La familia de normas ISO (ISO 9000:2000) lo define a la calidad como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

La calidad debe cumplir características, aspectos y requisitos establecidos, que cumplan parámetros determinados.

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.) define la calidad como: “Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.

La calidad es el aporte mancomunado de varios recursos que busca la satisfacción del consumidor.

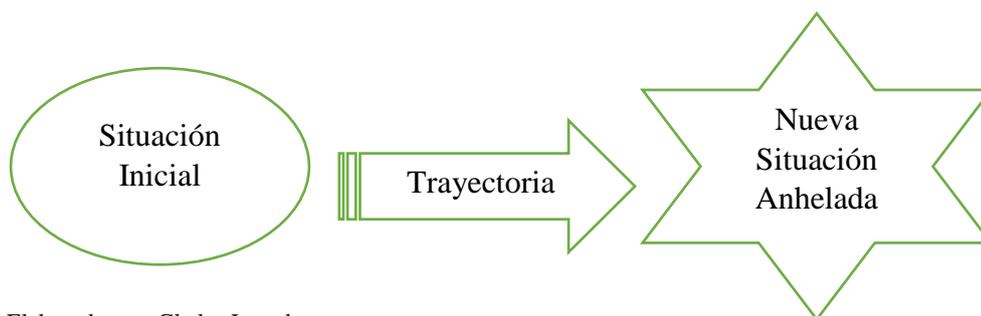
### **2.2.5 Planificación, Diagnostico y Análisis Institucional**

#### **2.2.5.1 Qué es una Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica parte de una situación inicial y desde este punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación anhelada.

**Grafica 2.2: Metodología de la Planificación Estratégica**



Elaborado por: Gladys Layedra

La planificación estratégica es una herramienta de reflexión y toma de decisiones que debe responder las siguientes interrogantes:

**Cuadro 2.2: Interrogantes de la Planificación Estratégica**

NO	PREGUNTAS	ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
1	¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación institucional
2	¿Cuál es la razón de ser de la organización?	Misión, Visión de la organización
3	¿Cómo lograr y alcanzar los objetivos?	Estrategias
4	¿Qué planes de acción se desarrollan?	Programas
5	¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Elaborado por: Gladys Layedra

La planificación estratégica profiere el “puede ser” con las operaciones “la voluntad de hacer” y con la preocupación permanente “hacia donde queremos dirigirnos”.

La planificación estratégica se desarrolla en tres grandes momentos:

1. El diagnostico
2. Revisar la misión y Visión institucional

### 3. Formulación del plan estratégico

#### 2.2.5.2 Diagnostico

El diagnostico permite conocer a gran medida lo que ocurre al exterior e interior de la organización. El contexto externo a la empresa tiene gran peso en su desarrollo, la economía, las costumbres, las leyes, las políticas representan oportunidades para consolidar la organización, y por el contrario obstáculos a vencer.

El diagnóstico es un examen de la situación o realidad en el que vive y se desarrolló la empresa, realizando una reflexión y buscando ajustes que produzcan el alcance de los objetivos.

De esta forma la empresa estará preparada para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas y dificultades que se presenten, determinando la manera no solo de sobrevivir sino también de crecer.

El diagnostico tiene como finalidad, disponer de información confiable, útil para construir el plan estratégico, del cual se originan los planes operativos para cada uno de las distintas áreas de trabajo. Identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización. Crear un espacio donde se fomente la creatividad de los miembros de la organización.

#### **Dimensiones a considerar en el diagnóstico de una empresa**

Para realizar el diagnostico se analiza los siguientes aspectos:

**Su estructura:** conjunto de roles, funciones, división de tareas responsabilidades y conducción de la organización.

Es importante porque aclara las relaciones de autoridad y dependencia, la estructura es formal cuando se ve reflejada en los estatutos y organigramas.

**El sistema político:** es el sistema de autoridad y de representación.

Autoridad, comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional.

Representación, se conforma de grupos de poder que se manifiestan “en nombre de”.

**La Tecnología:** Dice A. Turner que la tecnología es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que adquieran y usen en la organización.

**Las relaciones:** las personas se asocian por un propósito, en este punto es donde se generan los conflictos, que pueden incidir en el grado de integración y rendimiento de la empresa.

**Historia de la institución:** los inicios de una organización son fundamentales, de estos se recogen símbolos, experiencias, cambios, dificultades, tradiciones, mitos, leyendas que distinga a la empresa, es decir que la hacen única.

### **Cultura Organizacional**

La cultura institucional son modelos sociales de acción que se trasmite desde el liderazgo a los miembros de la organización. Las actitudes, hábitos y rutinas deben ser analizados y discutidos para elaborar las estrategias.

#### **2.2.5.3 Actores que juegan en nuestra organización**

Son los actores internos y externos que conforman la organización:

Los actores internos son aquellas personas, grupos, departamentos que tienen directa relación con la gestión de la organización. Los protagonistas participan en proyectos y políticas institucionales que buscan el bienestar de todos. Es primordial la motivación en los protagonistas, que incentiven la creatividad y los puntos de vista para formular los objetivos estratégicos.

Los actores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Es muy importante tomar en cuenta los puntos de vista, necesidades, expectativas y demanda de este grupo, para tomar decisiones y en un tiempo determinado atender con eficacia las mismas.

### **2.2.6 El método FODA**

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticarla situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos. La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización.

### **2.2.7 Direccionamiento Estratégico**

Es la definición de la naturaleza de la organización, a través del uso de la filosofía y cultura organizacional, lograda con la creatividad y consenso de los altos directivos que buscan direccionar el alcance de las metas y objetivos por ellos trazados.

La Filosofía corporativa la hallamos en los principios corporativos, la misión, visión, los objetivos, políticas y estrategias que dirigen la acción y evaluación de los actores a alcanzar lo deseado.

Además la cultura corporativa es muy importante para proyectar una imagen externa mejorada, que incluyan normas, valores y pautas que guíen el comportamiento de los actores de la organización.

(CANDO, 2004) “El direccionamiento estratégico constituye el planeamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización” “el direccionamiento estratégico

es la parte importante sobre la cual descansa la elaboración del plan estratégico y los planes operativos”.

Para llevar a cabo el direccionamiento estratégico se debe contar con el aporte de todos los miembros de la organización, pues el beneficio es para todos, participación que ayudara a enmendar y corregir errores que en el futuro se trasformaran en hábitos.

Los componentes del Direccionamiento Estratégico son: Misión, Visión, Principios Corporativos, Valores Corporativos, Objetivos y Metas.

## **2.2.8 Plan Estratégico**

### **Formulación del plan estratégico**

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello veremos en primer lugar qué son las estrategias y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

### **Evaluación de estrategias actuales**

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar las estrategias históricas de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc.

## **Identificación y priorización de estrategias futuras**

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas metas estratégicas pueden plantearse para la organización.

## **Ajuste del plan estratégico**

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

## **Preparación para la articulación con planificación operativa**

Se ha dicho que la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir, convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuente la organización.

### **2.2.9 Estructura organizacional**

“CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL Riobamba, es una empresa autorizada para la comercialización de los servicios de capacitación y/o productos de las marcas como son: cursos de lectura veloz, memoria, métodos de estudio, oratoria / redacción (ILVEM), inglés por niveles: inicial, pre básica, básico, intermedio, avanzado; y computación (Charlotte).

Esta empresa nace en octubre del 2007, como la primera franquicia local del país en la ciudad de Riobamba, enfocada a cambiar la cultura de la ciudad de Riobamba y a enriquecer los conocimientos a través de técnicas de estudio., buscando fortalecer las debilidades que los niños, jóvenes y adultos tienen.

“CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” Riobamba, es una empresa con aspectos positivos y negativos tanto en el entorno interno como externo, la información obtenida nos será de apoyo para diseñar mejoras para el buen funcionamiento de las actividades de la empresa con la finalidad de lograr un crecimiento económico, prestigio y reconocimiento.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, indica que existe la falta de organización en cuanto a las funciones específicas de los colaboradores, por lo cual surge la necesidad de introducir un cronograma que defina estructura, funciones y posiciones del personal, de acuerdo a su situación y necesidad considerando que cada empresa es diferente y única.

También es necesario normalizar cada área, actualizar la misión, visión y objetivos de la empresa debido a que no ha existido independencia sobre la franquicia, los cuales son importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

### 2.2.9.1 Organigramas

El siguiente organigrama consta de los tres niveles principales que conforma una organización; como son:

- Nivel Gobernante
- Nivel Productivo o que agregan valor
- Nivel habilitante (Asesor o de Apoyo)

**Grafica 3.2: Estructura Organizacional**



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional, DAFT Richard

Elaborado por: Gladys Layedra

CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, trabaja bajo la estructura lineal de acuerdo a lo observado e identificado, esta estructura encaja a los requerimientos de la empresa.

Autoridad o lineal y única: autoridad que se transfiere de superior a subordinados. Cada subordinado está sujeto a las decisiones de su superior, enfocándose en el cumplimiento

de sus metas. Las líneas formales de comunicación: La comunicación se centraliza en línea ascendente es decir de superior a subordinados.

Organización formal: Conjunto fijo de reglas de procedimientos y estructuras dentro de la organización documentados, que especifica autoridad, responsabilidad y redición de cuentas. Las organizaciones necesitan trabajar en grupo, para lo cual el siguiente organigrama orienta al trabajo grupal donde se desarrolla habilidades y talentos que cada individuo tenga.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- Cada individuo conozca lo que hacen los demás.
- Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo
- Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la Institución.

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Hipótesis General**

El uso de la planificación estratégica incide significativamente en la competitividad del CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- El diseño y elaboración de la planificación estratégica es determinante en la competitividad del CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.
- La planificación estratégica constituye una herramienta de gestión eficiente ante la inexistencia de la misma en la institución investigada.

- Es posible mejorar la competitividad en todas las áreas de la institución investigada, a través del uso de la planificación estratégica.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

La variable independiente considerada en esta investigación es “La Planificación Estratégica” debido a que no depende de ninguna herramienta para realizarla.

### **2.4.2 Variable Dependiente**

“La Competitividad” es la variable dependiente considerada en esta investigación, determinando que para su ejecución se necesita de aportes de otros instrumentos.



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es cualitativa, fomentada en técnicas, que buscaron acontecimientos y circunstancias que rodean el proceso de comercialización de los servicios que presta la empresa.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

De campo, este tipo de investigación permite que el investigador obtenga datos reales que facilitan el trabajo de investigación.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL cuenta con banco de clientes, aproximadamente 500, quienes fueron los potenciales informantes sobre los aspectos más esenciales de la administración, atención, gestión y organización de la empresa. Su punto de vista y opinión fueron los referentes que ayudarán tomar decisiones acertadas sobre una verdadera planificación estratégica para el futuro de la empresa.

A nivel interno la empresa cuenta con 28 colaboradores quienes aportaron con sus opiniones y comentarios, los mismos que servirán para profundizar el análisis situacional en tiempo pasado y presente.

Para la presente investigación se tomara en cuenta las repuestas de los clientes internos y externos de la empresa, considerando una población (N) 500 personas, registradas en la base datos durante este primer semestre.

Para el nivel de confiabilidad se trabajara con el (Z) 95% = 1,96, porque las encuestas se realizara en las instalaciones de la institución lo cual proporciona información real, lo

que deja un 5% de margen de error (E). Por no contar con estadísticas anteriores de estudios preliminares vamos a considerar el 5% de desviación estándar ( $\sigma^2$ ).

Al aplicar la formula tenemos:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

$$N = 500$$

$$\sigma^2 = 0,5$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

$$n = ?$$

Entonces:

$$n = \frac{(500 * 0,5^2 * 1,96^2)}{(500 - 1) * 0,05^2 + (0,5^2 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{480,2}{(499) * 0,025 + (0,25 * 3,8416)}$$

$$n = \frac{480,2}{12,475 + 0,9604}$$

$$n = 217,49 \Rightarrow 218$$

Se trabajó con 218 encuestados , a quienes se eligió utilizando el método de muestreo probabilístico aleatorio con el sistema de tómbola, esto consistió en extraer 218 números y contrastar con la base de datos existente en la administración de la empresa, para que la labor de campo no sea muy demorada, y se espere que el cliente vaya a la oficina, una de las estrategias que se empleó fue la llamada telefónica y, de esa manera se obtuvo la información del elemento seleccionado en el proceso de muestreo.

Los informantes fueron los clientes que exclusivamente adquiriendo los servicios en la empresa desde hace un año atrás, pues resulta de suma importancia conocer su opinión en virtud que ellos ya son parte de la empresa.

La finalidad de la aplicación de la encuesta es obtener información sobre la satisfacción del cliente, calidad del servicio, nivel de información que recibe el cliente sobre el servicio, perspectiva de las instalaciones y consideraciones que el cliente tiene de la empresa con respecto a la competencia.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **Métodos:**

- Inductivo Deductivo: este método permitirá al investigador obtener información de los hechos reales, la cual se puede registrarse, clasificarse y estudiarse, entonces diremos que el método inductivo parte de lo particular a lo general.

Entre los métodos empíricos:

- Recolección de Información, observación Directa.

#### **Técnicas:**

- Encuestas estructurada
- Cuestionario
- Observación directa

#### **Instrumentos:**

- Guía de Entrevista.

### 3.5 RESULTADOS

Los resultados se han obtenido de estudiantes, padres y colaboradores de la empresa, entonces aplico 218 encuestas dirigidas a clientes externos. Por otro lado se llevó a cabo encuestas para 28 clientes internos.

La presente investigación recoge datos de clientes externos e internos en un número de 218 y 28 respectivamente. En cambio a los funcionarios y colaboradores de la empresa se les aplico un test modificado y adaptado siguiendo el Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Para comprender el análisis se tomara en cuenta los siguientes puntos:

En el test recaba información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa, información conseguida por parte de los colaboradores, por lo que es importante determinar el significado de las cuatros alternativas de la matriz FODA, que se emplea en la propuesta.

**Cuadro 4.3. FODA**

<b>Fortalezas</b> Ventaja de la empresa, la que debe aprovechar y servirse de las oportunidades del entorno	<b>Debilidades</b> Aspecto que limita a la empresa y reduce su capacidad de desarrollo.
<b>Oportunidades</b> Cualidades, capacidad, recursos que brinda el entorno de la ventaja competitiva de la empresa	<b>Amenazas</b> Cualidad, capacidad, recursos del entorno que impiden la implantación de estrategias, provocando riesgos, e ineficiencia en su desarrollo.

Elaborado por: Gladys Layedra

A las alternativas del FODA se le ha otorgado un valor cualitativo con letras A; B; C; D; entendiendo que A y B pueden ser consideradas fortalezas, y, C y D debilidades de la empresa, a continuación se determina los valores de cada alternativa.

**A:** excelente, es el resultado esperado, el cual se puede adoptarlo como modelo a otras empresas (Fortaleza Mayor).

**B:** Acciones que se revisan y se van a mejorar de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha extendido a toda la empresa. (Fortaleza Menor).

**C:** Se realiza una acción puntual, con resultados positivos. (Debilidad Menor)

**D:** Generación de ideas pero no de acciones, lo que no provoca resultados. (Debilidad Mayor).

A estas letras cualitativas les otorgamos un valor en el siguiente orden:

A = 4, B = 3, C = 2, D = 1; estos valores permitirán ponderar y cuantificar la información. Por otro lado se tiene en cuenta los siguientes aspectos de la empresa:

1. Política y estrategia
2. Personas
3. Recursos y alianzas
4. Liderazgo
5. Procesos
6. Resultados en los clientes
7. Resultados en las personas

### **3.5.1.1 Análisis e Interpretación (Clientes Externos)**

Para determinar los siguientes resultados se lleva a cabo una encuesta de satisfacción, dirigida a los clientes externos.

**Pregunta 1.** Ud. Es cliente de CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL &ILVEM INTERNACIONAL desde:

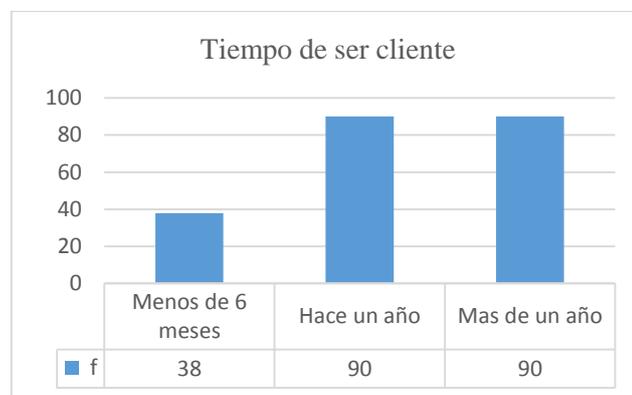
**Cuadro 5.3: Tiempo de ser cliente de nuestra empresa**

Tiempo de ser cliente	f	%
Menos de 6 meses	38	17%
Hace un año	90	41%
Más de un año	90	41%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 4.3: Tiempo de ser cliente de nuestra empresa**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

La fidelización de los clientes de nuestra institución se considera una fortaleza, el 41% de clientes que han adquirido alguno de nuestros servicios, llevan más de 1 año de mantener relaciones comerciales con la institución. Así también un 41% está desde hace un año y el 38% pertenece a nuestra empresa menos de 6 meses, estos tiempos están en relación al periodo de financiamiento que se pactó con la empresa por el servicio.

**Pregunta 2.** Como conoció nuestra institución:

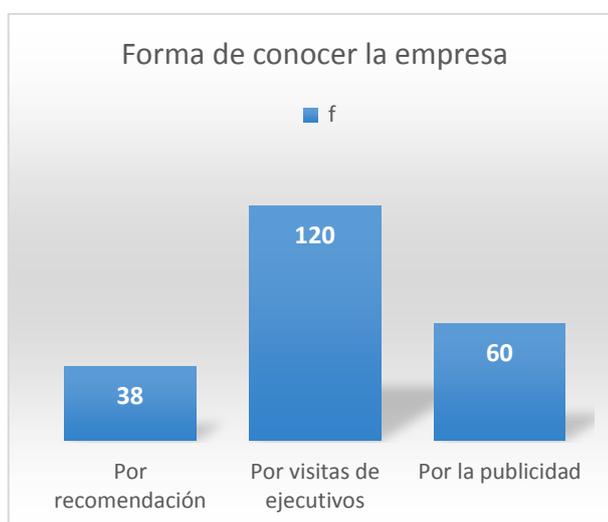
**Cuadro 6.3: Forma de conocer la empresa**

Forma de conocer la empresa	f	%
Por recomendación	38	17%
Por visitas de ejecutivos	120	55%
Por la publicidad	60	28%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 5.3: Forma de conocer la empresa**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

La forma que más se conoce a nuestra empresa es a través de las visitas de los ejecutivos académicos el 55% manifiesta esto, quienes están aptos y capacitados para llegar al cliente, para hacerle los que ofertamos, un 28% menciona que ha conocido a la institución mediante la publicidad y el 17% indica que terceros les recomendaron la empresa, acción que se convierte en una debilidad organizacional.

**Pregunta 3.** Cómo calificaría a la empresa en términos globales.

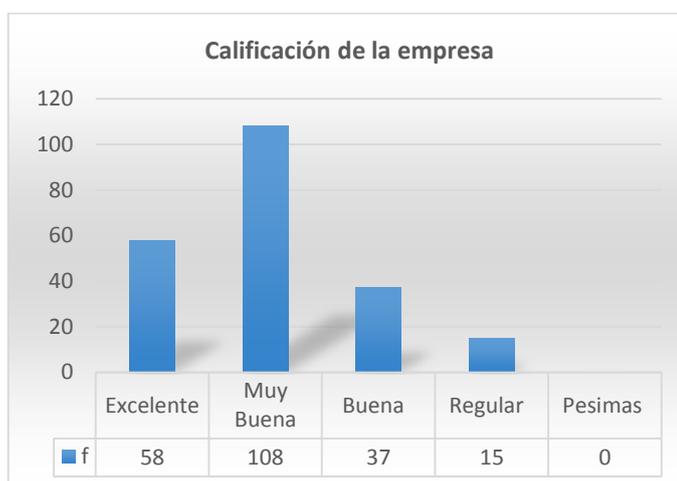
**Cuadro 7.3: Calificación de la empresa**

Calificación de la empresa	f	%
Excelente	58	27%
Muy Buena	108	50%
Buena	37	17%
Regular	15	7%
Pésimas	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 6.3: Calificación de la empresa**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Al preguntar cómo calificaría a la en términos globales empresa, se buscaba determinar si la empresa es: Excelente, Muy buena, Buena, Regular o Pésima, como se observa en la gráfica, el 50% de los clientes califican a la empresa muy buena lo que se considera una fortaleza. Un 27% que es excelente, sin embargo el 17% califica como buena junto al 7% que cree que es regular, son valores que debe preocupar a la administración, pues la finalidad es elevar ese porcentaje de excelencia, para que se convierta en una ventaja competitiva.

**Pregunta 4.** Cómo calificaría el servicio y atención que recibe:

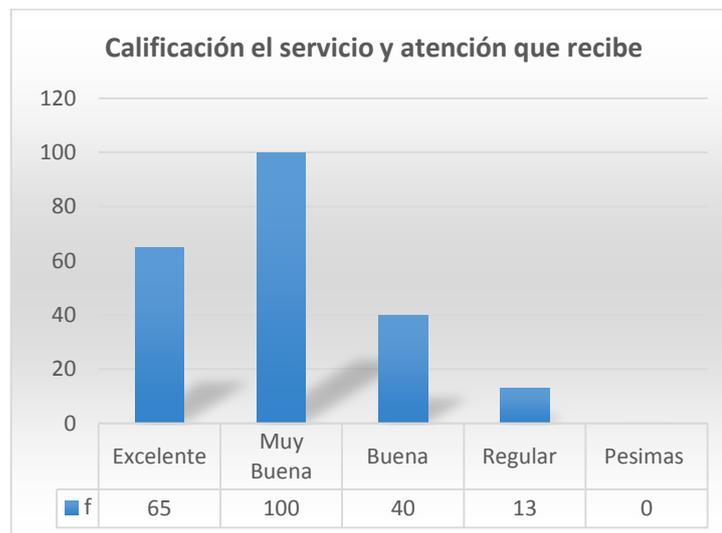
**Cuadro 8.3: Calificación el servicio y atención que recibe**

Calificación el servicio y atención que recibe	f	%
Excelente	65	30%
Muy Buena	100	46%
Buena	40	18%
Regular	13	6%
Pésimas	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 7.3: Calificación el servicio y atención que recibe**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

La grafica indica que el 46% de los clientes califican como muy buena la atención y servicio que reciben en la empresa por sus autoridades y colaboradores, Hay un 30% que valoran al servicio y atención como excelente pero es importante considerar el 18% de clientes que indica que el servicio y atención es bueno de la mano con el 13% que dicen que es regular. Resultados que no son convenientes para la empresa convirtiéndose en una debilidad institucionalidad.

**Pregunta 5.** El personal docente que le imparte el programa educativo es:

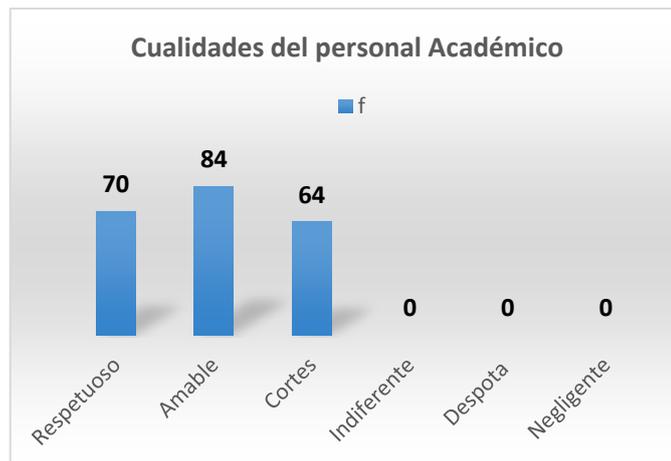
**Cuadro 9.3: Cualidades del personal Académico**

Cualidades del personal Académico	f	%
Respetuoso	70	32%
Amable	84	39%
Cortes	64	29%
Indiferente	0	0%
Déspota	0	0%
Negligente	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 8.3: Cualidades del personal Académico**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Al calificar las cualidades de los docentes de la institución, podremos determinar qué tipo de aceptación tienen ante los clientes, al observar la gráfica se identifica que los docentes son amables, respetuosos y corteses, conductas muy positivas que favorecen a la empresa.

Entonces entre las cualidades más relevantes de los docentes es la amabilidad con el 39%, seguido por el respeto con un 32% y por último un 29% de corteses.

**Pregunta 6.** El personal de ventas que a Ud. Le atendió o visito fue:

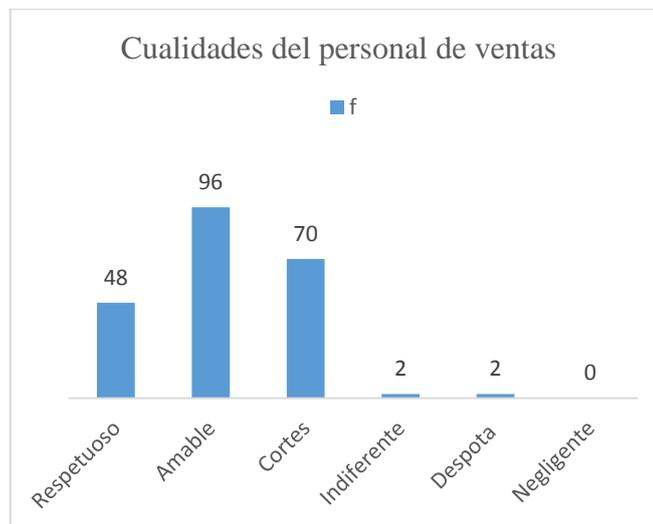
**Cuadro 10.3: Cualidades del personal de ventas**

Cualidades del personal de ventas	f	%
Respetuoso	48	22%
Amable	96	44%
Cortes	70	32%
Indiferente	2	1%
Déspota	2	1%
Negligente	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 9.3: Cualidades del personal de ventas**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Al analizar las cualidades del personal de ventas, que generalmente es el representante de la empresa, se observa que tienen gran aceptación; entre la amabilidad, la cortesía y el respeto suman 98%, el 2% restante obedece a indiferencia y déspota, lo que requiere urgente corrección y toma de decisiones inmediatas.

**Pregunta 7.** El personal que a Ud. Le atendió en oficinas fue:

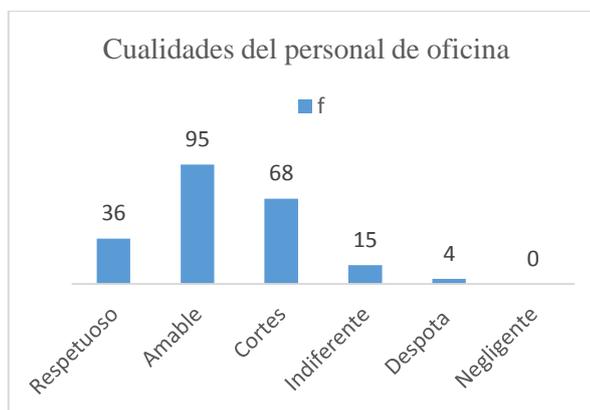
**Cuadro 11.3: Cualidades del personal de oficinas**

Cualidades del personal de oficinas	f	%
Respetuoso	36	17%
Amable	95	44%
Cortes	68	31%
Indiferente	15	7%
Déspota	4	2%
Negligente	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 10.3: Cualidades del personal de oficinas**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

El personal que labora en oficinas, son colaboradores que tienen conocimiento técnico en sus departamentos, pero se observa que no cuentan con actitud frente al cliente, eso se ve reflejado en el 9% de indiferencia y el 2% déspota. Para compensar ese resultado hay un 44% que si es amable junto a un 31% de cortesía y un 17% de respeto.

**Pregunta 8.** Ud. Adquirió el programa educativo en “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” por:

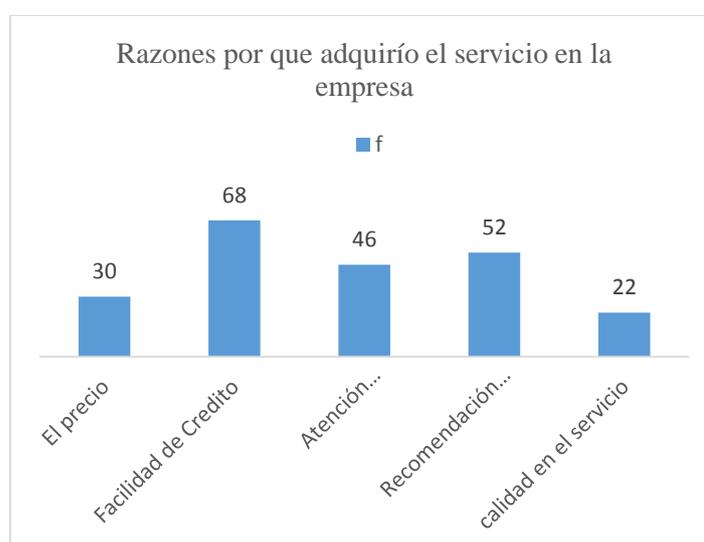
**Cuadro 12.3: Razones por que adquirió el servicio en la empresa**

Razones por que adquirió el servicio en la empresa	F	%
El precio	30	14%
Facilidad de Crédito	68	31%
Atención personalizada	46	21%
Recomendación de terceros	52	24%
calidad en el servicio	22	10%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 11.3: Razones por que adquirió el servicio en la empresa**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

La razón principal por la que los clientes adquieren nuestros servicios es por la facilidad de crédito o pago con un (31%), en razón del tiempo en que se financia y otorgándole descuentos en ciertos paquetes.

**Pregunta 9.** Ha tenido dificultades de pago:

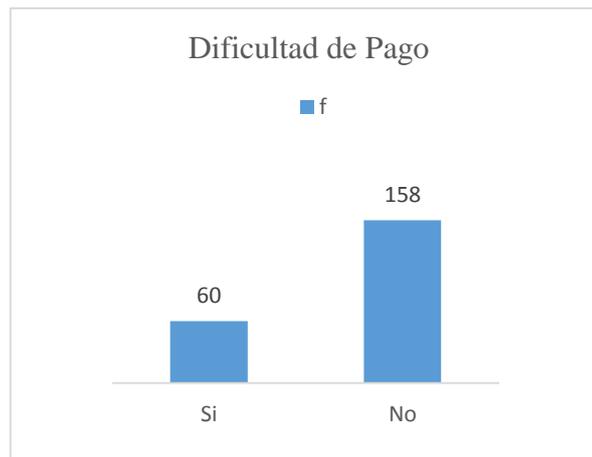
**Cuadro 13.3: Dificultades de Pago**

Dificultad de Pago	f	%
Si	60	28%
No	158	72%
TOTAL	198	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 12.3: Dificultades de Pago**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Existe un porcentaje considerable de clientes que tienen dificultad de pago con la empresa (28%), esto es negativo para la empresa, si los clientes no cumple puntualmente con las obligaciones, toda la empresa entra en dificultades para con sus acreedores, colaboradores, etc.

**Pregunta 10.** El programa educativo adquirido está de acuerdo a las especificaciones acordadas el momento de la negociación.

**Cuadro 14.3: Satisfacción sobre el servicio**

Satisfacción sobre el servicio	f	%
Si, totalmente	126	58%
Si, parcialmente	88	40%
No.	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 13.3: Satisfacción sobre el servicio**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Un 58% de los clientes indica que el programa educativo que adquirió cumple con las especificaciones acordadas en la negociación, factor importante para la empresa en seriedad, compromiso y cumplimiento para con los clientes, es muy importante tomara en cuenta que un gran porcentaje (40%) manifiesta que el servicio se ha cumplido parcialmente, y el 2% menciona que no se ha cumplido con lo acordado.

**Pregunta 11.** Los precios ofertados por “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” son:

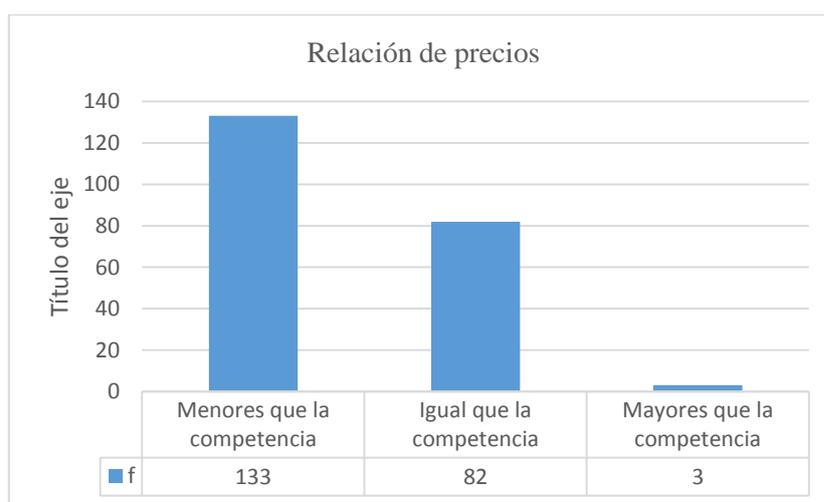
**Cuadro 15.3: Relación de precios**

Relación de precios	f	%
Menores que la competencia	133	61%
Igual que la competencia	82	38%
Mayores que la competencia	3	1%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 14.3: Relación de precios**



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Al realizar una comparación de precios entre nuestra empresa y otras similares, los clientes indican que está por debajo de la competencia, así lo determina un 61%, mientras que el 38% lo considera igual y solo el 25 estiman que son precios mayores al de la competencia.

### **3.5.2 Análisis e Interpretación (Clientes Internos)**

Los resultados obtenidos de parte de los colaboradores se presentan por boques en un cuadro, donde hallamos cada indicador de la Planificación Estratégica a considerarse en función de las debilidades y fortalezas.

Se reitera que A, significa Mayor Fortaleza, B, Fortaleza Menor, C, Debilidad Menor y D, Debilidad Mayor. Se valores a las letras por lo que tenemos:

A=4 puntos

B=3puntos

C=2 puntos

D=1punto

### *Política y estrategia*

**Cuadro 16.3: Declaración textual del indicador “Política y Estrategia”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>1</b>	<b>Políticas y Estrategias</b>				
1.1	La misión y visión de la Empresa, se ve reflejada en una política y estrategia definida, en planes, programas, objetivos y en asignaciones de recursos				
1.2	La empresa planifica sus acciones utilizando la información acertada				
1.3	Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa.				
1.4	La empresa revisa la política y estrategia en relación al servicio que está ofertando, siguiendo una metodología rigurosa				

Fuente: European Foundation for Quality Management

Elaborado por: Gladys Layedra

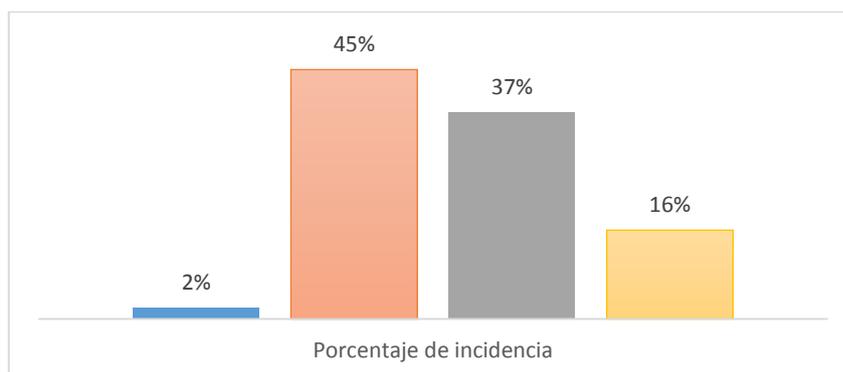
**Cuadro 17.3: Ponderación “Política y Estrategia”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
1.1	3	6	10	9
1.2	6	6	6	10
1.3	3	5	12	8
1.4	4	12	8	4
<b>Frecuencia Total</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>31</b>
Ponderación	4	87	72	31
Total Ponderación	194			
Porcentaje de incidencia	2%	45%	37%	16%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 15.3: Política y Estrategia**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e interpretación:**

Como se puede notar el porcentaje de ponderación es equilibrado en relación a las fortalezas menores y debilidades menores, la fortaleza menor que tiene mayor peso es:

“La empresa revisa la política y estrategia en relación al servicio que está ofertando, siguiendo una metodología rigurosa” por otro lado la debilidad menor que incide en la política y estrategia es “las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa”.

Hay una variedad de opiniones significativa entre fortalezas y debilidades lo que permitirá analizar la política y estrategia de la empresa, que a primera vista se nota que es una fortaleza, pero de menor importancia según la percepción de los clientes internos.

### **Personas**

**Cuadro 18.3: Ponderación Indicador “Personas”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>2</b>	<b>Personas</b>				
2.1	La política del personal como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción el reconocimiento, etc. Es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa.				
2.2	Se hace lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y lo asuman en su trabajo diario				
2.3	Las personas de la empresa, encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que pueden tomar, con más autonomía, las decisiones que les corresponden				
2.4	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación de tal manera que las personas se sientan informadas y se valores sus opiniones				
2.5	Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipo por incorporar mejoras y contribuyen a conseguir los objetivos de la empresa				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

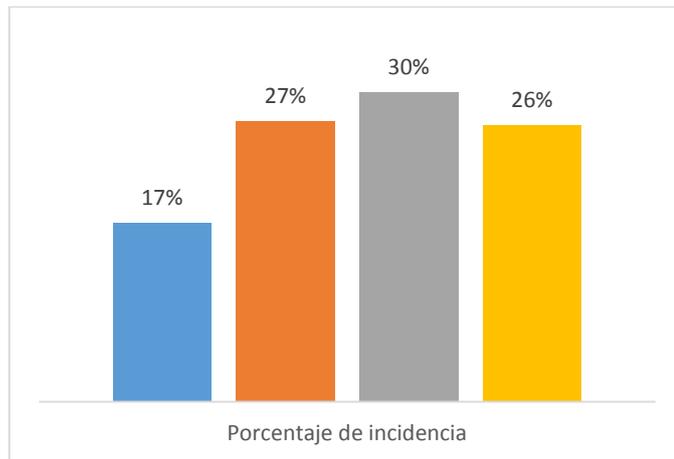
**Cuadro 19.3: Ponderación “Personas”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
2.1	1	7	10	10
2.2	1	3	6	18
2.3	3	4	12	9
2.4	2	5	6	15
2.5	4	4	4	16
<b>Frecuencia Total</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>68</b>
Ponderación	44	69	76	68
Total Ponderación	257			
Porcentaje de incidencia	17%	27%	30%	26%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 16.3: Personas**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e interpretación:**

En cuanto al manejo, selección, trato, consideración de las personas en sus puestos de trabajo, tomar en cuenta sus opciones, etc.

Los colaboradores indican que el 30%, están dentro del margen de la debilidad menor, el 26% está en las fortaleza menor el 26% se detecta en el grupo de debilidades menores y el 17% hace énfasis en la fortaleza mayor, al analizar estos porcentajes tenemos como resultado que el 44% están en fortalezas y el 53% en debilidades.

La política del personal como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc. Es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa y es una fortaleza menor. Es el indicador que más impulso se debe dar para el desarrollo de la empresa.

En razón de la debilidad mayor esta: Se hace lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y lo asuman en su trabajo diario.

### **Recursos**

**Cuadro 20.3: Declaración textual indicador “Recursos”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>3</b>	<b>Recursos</b>				
3.1	La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios				
3.2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizarla en la toma de decisiones				
3.3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, nueva tecnología, y tolo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

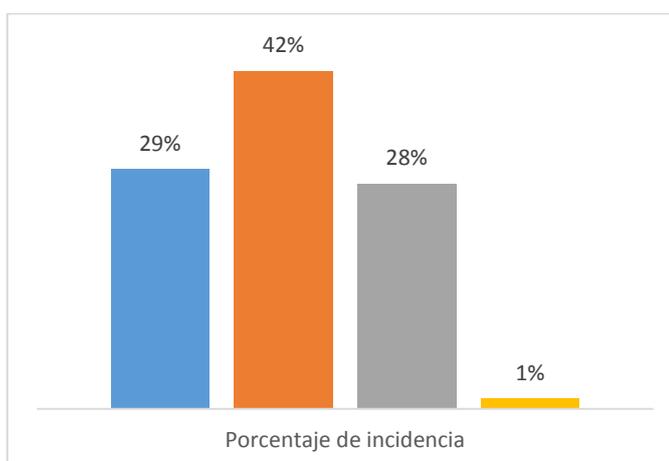
**Cuadro 21.3: Ponderación “Recursos”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
3.1	8	7	10	3
3.2	6	10	12	0
3.3	3	15	10	0
<b>Frecuencia Total</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>3</b>
Ponderación	68	96	64	3
Total Ponderación	231			
Porcentaje de incidencia	29%	42%	28%	1%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 17.3: Recursos**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

## **Análisis e Interpretación:**

El indicador referente a los recursos de la empresa, el 42% considera que es una fortaleza menor, y el 29% una fortaleza mayor, y el 28% aparece con una debilidad menor en este ámbito.

Los postulados de este indicador con mayor puntuación son:

Fortaleza mayor. “Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, nueva tecnología, y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa”. Debilidad Menor. “Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizarla en la toma de decisiones”.

Estos indicadores inciden de manera relevante en las decisiones referente al manejo de los recursos.

## **Liderazgo**

**Cuadro 22. 3: Declaración textual Indicador “Liderazgo”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>4</b>	<b>Liderazgo</b>				
4.1	Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de calidad				
4.2	Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados				
4.3	Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones que defienden y apoyan los valores de la empresa				
4.4.	Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles				
4.5	Los directivos también se preocupan por las relaciones externa de la empresa				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

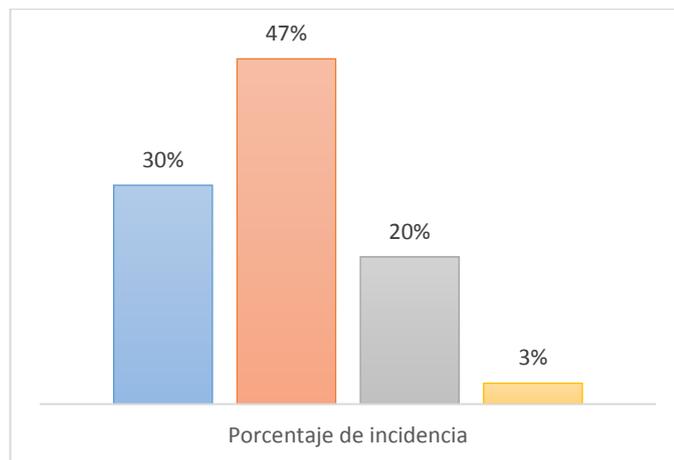
**Cuadro 23.3: Ponderación “Liderazgo”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
4.1	8	12	4	4
4.2	5	10	13	0
4.3	6	16	6	0
4.4	0	16	10	2
4.5	10	7	6	5
<b>Frecuencia Total</b>	<b>29</b>	<b>61</b>	<b>39</b>	<b>11</b>
Ponderación	116	183	78	11
Total Ponderación	388			
Porcentaje de incidencia	30%	47%	20%	3%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 18.3: “Liderazgo”**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Análisis e Interpretación:**

La fortaleza mayor y la menor tienen el puntaje porcentual que suma 77%, lo que significa que es una empresa que es dirigida por una persona que goza de liderazgo, respeto y admiración de sus colaboradores, en este caso la Gerente propietaria. Pero hay un 20% considerada como debilidad menor.

Fortaleza Mayor “Los directivos también se preocupan por las relaciones externa de la empresa. Fortaleza Menor “Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones que defienden y apoyan los valores de la empresa; Las relaciones de los

directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles.

Debilidad mayor “Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.

### *Procesos*

**Cuadro 24.3: Declaración textual del Indicador “Procesos”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>5</b>	<b>Procesos</b>				
5.1	Los métodos y las técnicas utilizadas en el proceso administrativo permiten la consecución de los objetivos de la empresa				
5.2	Dispone la empresa de un Manual de funciones que oriente al empleado sus responsabilidades y acciones correctamente				
5.3	Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos administrativos, financieros, de gestión y organización de la empresa				
5.4	La empresa controla el grado de aplicación de las normas mínimas y tiene un método para valorar su eficacia				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

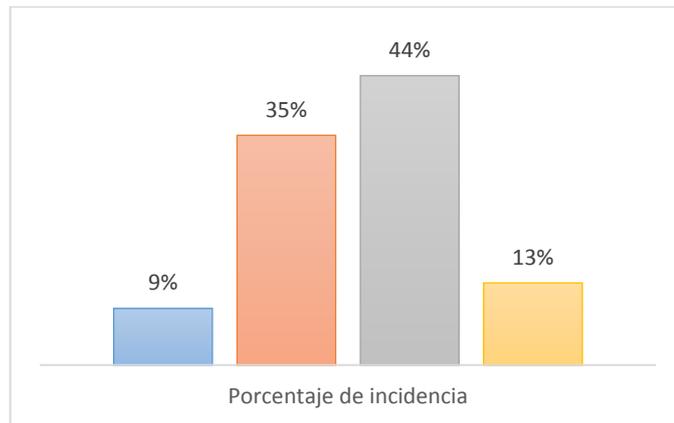
**Cuadro 25.3: Ponderación “Procesos”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
5.1	3	8	13	4
5.2	0	5	9	14
5.3	1	7	15	5
5.4	1	7	14	6
<b>Frecuencia Total</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>51</b>	<b>29</b>
Ponderación	20	81	102	29
Total Ponderación	232			
Porcentaje de incidencia	9%	35%	44%	13%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 19.3: Procesos**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

La grafica expuesta indica que la ponderación más alta se halla ubicada con el 44%, dentro de la cual el índice que mayor incidencia tiene es “Existe un compromiso claro de mejora de los procesos administrativos, financieros y organización de la empresa. Equivalente a una Debilidad menor, también encontramos un valor porcentual de 35% dentro de una fortaleza menor seguida del 13% de una debilidad.

Al analizar los datos ponderados observamos que el mayor porcentaje está en las debilidades, este aspecto debe ser muy considerado en la toma de decisiones.

### ***Resultados en los clientes***

**Cuadro 26.3: Declaración textual del Indicador “Resultados en los procesos”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>6</b>	<b>Resultados en los clientes</b>				
6.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas				
6.2	Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo				
6.3	Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas y se comparan con las de otras empresas y se puede demostrar que son mejores o parecidas				
6.4	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgo				
6.5	Se realizan una evaluación periódica de las satisfacción de los clientes				
6.6	La empresa fija unos estándares mínimos de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en ventas, gestión y administración				
6.7	Existen un sistemas de quejas y sugerencias que los clientes utilizan habitualmente y está bien gestionado por la empresa				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

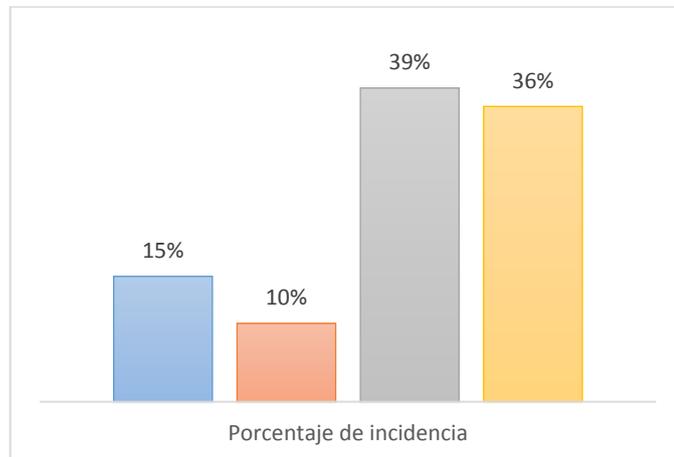
**Cuadro 27.3: Ponderación “Resultados en los procesos”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
6.1	3	4	15	6
6.2	1	0	9	18
6.3	1	0	12	15
6.4	0	0	0	28
6.5	1	0	11	15
6.6	4	6	13	5
6.7	2	0	0	26
<b>Frecuencia Total</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>113</b>
Ponderación	48	30	120	113
Total Ponderación	311			
Porcentaje de incidencia	15%	10%	39%	36%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 20.3: Resultados en los procesos**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

Este indicador hace mayor énfasis en la debilidad menor con un porcentaje del 39%, seguida por el 36% de la debilidad mayor, al sumar las debilidades obtenemos un 75% en debilidades, aspecto negativo para la organización, por otro lado el 15% se halla en una fortaleza mayor valor que es considerable.

Entonces observamos según su puntuación los indicadores que mayor influencia existe en los resultados con los clientes:

Debilidad Menor: La empresa mide periódicamente de forma sistemática el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas. Debilidad Mayor: La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgo. Fortaleza Mayor: La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgo.

Al analizar este aspecto notamos que existe gran trabajo por mejorar y recuperar los resultados con nuestros clientes.

### ***Resultados en la personas***

**Cuadro 28.3: Declaración textual del Indicador “Resultados en la personas”**

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>7</b>	<b>Resultados en la personas</b>				
7.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las percepciones de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, las oportunidades de formación, etc.				
7.2	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de la empresa				
7.3	Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia				

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

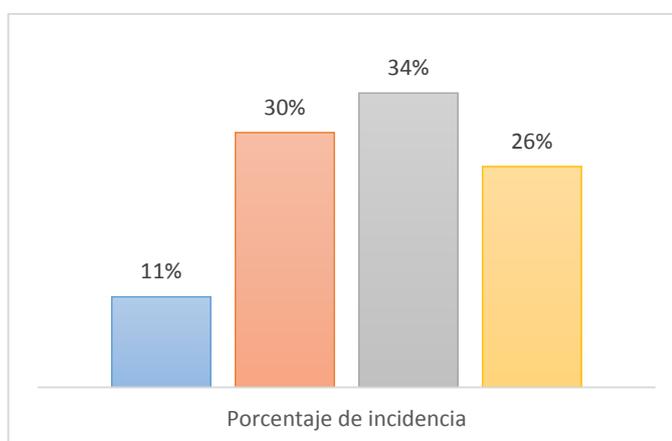
**Cuadro 29.3: Ponderación “Resultados en la personas”**

ITEM	CALIFICACIÓN			
	A	B	C	D
7.1	1	5	12	10
7.2	0	0	10	18
7.3	3	10	4	11
<b>Frecuencia Total</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>39</b>
<b>Ponderación</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	<b>39</b>
<b>Total Ponderación</b>	<b>152</b>			
<b>Porcentaje de incidencia</b>	<b>11%</b>	<b>30%</b>	<b>34%</b>	<b>26%</b>

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 21.3: Resultados en la personas**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### **Análisis e Interpretación:**

El indicador de resultado de personas el 34% en relación a las debilidades menores, esto determina que no se tiene claro la orientación de la empresa en este factor, siendo el punto de partida para mejorar rotundamente estas características que señalan claramente la orientación del talento humano al interior de la empresa. Tomaremos muy en cuenta la debilidad mayor que también incide de forma relevante en este aspecto con un 26%.

La fortaleza menor con un puntaje del 30%, enfatiza en la pregunta “Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia”.

#### **3.5.2.1 Perfil global de las fortalezas y debilidades vistas por el cliente interno**

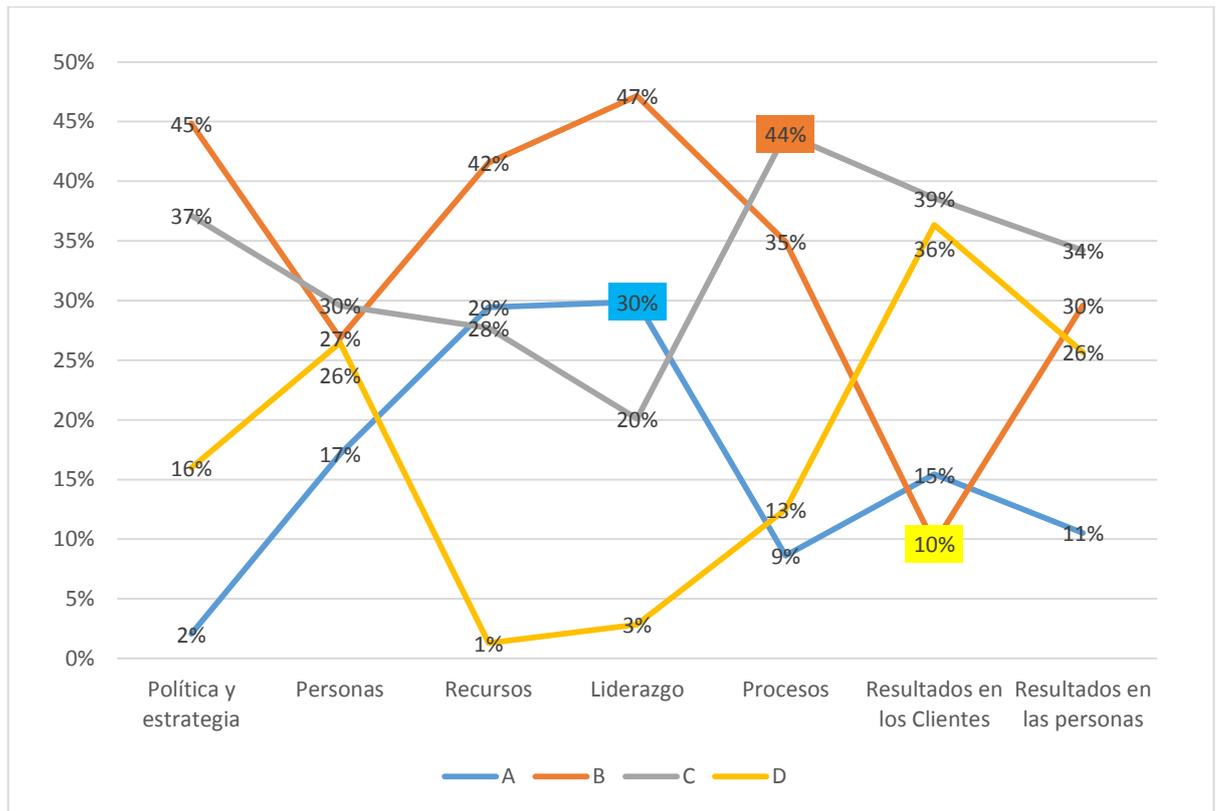
**Cuadro 30.3: Ponderación de los 7 Resultados**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Política y estrategia	2%	45%	37%	16%
Personas	17%	27%	30%	26%
Recursos	29%	42%	28%	1%
Liderazgo	30%	47%	20%	3%
Procesos	9%	35%	44%	13%
Resultados en los Clientes	15%	10%	39%	36%
Resultados en las personas	11%	30%	34%	26%

Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 22.3: Perfil de los 7 Indicadores**



Fuente: Test clientes internos

Elaborado por: Gladys Layedra

### 3.5.2.2 Interpretación de datos

Con una visión panorámica de la realidad estudiada y vista por el cliente interno, se determina que la mayor ocurrencia en los 7 indicadores del test, presenta una mayor incidencia en la fortaleza menor, excepto en Resultados en los clientes cuyos resultados son menores.

La fortaleza mayor no tiene incidencia ni significación absoluta, existe una pequeña representatividad en el liderazgo que alcanza el 30%.

La debilidad menor, está presente en los 7 indicadores considerados en esta investigación con un alto grado de ocurrencia. Tiene mayor influencia en los procesos con un 44%, seguido del factor “Resultados en los clientes con el 39%, en fin este parámetro es el más alarmante.

La debilidad mayor no está muy presente o tiene baja repercusión, pero si es muy significativa en los resultados con los clientes con un 36%.En conclusión se puede observar que a un equilibrio dinámico entre las fortalezas y las debilidades menores.

Bajo esta consideración es decisión de los representantes tomar acciones urgentes y oportunas para corregir las irregularidades presentadas en esta investigación, siendo fiel referente de la visión de los colaboradores de la empresa desde una óptica de a realidad vivida mediante su desempeño diaria y cumplimiento del rol asignado.

En cuanto a la calificación de los clientes externos de la empresa, goza de buena aceptación tanto en los servicios como en atención, con pequeñas deficiencias. La base de clientes es significativa y su fidelización rebasa el año, esto obedece a que los programas educativos duran de 12 a 15 meses, teniendo en cuenta que el financiamiento también ayuda a mantener a nuestros clientes.

La mayor razón de preferencia de la empresa es por las facilidades de pago que se les brinda.

### **3.5.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para la verificación de la hipótesis tomaremos los datos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa, información que permitirá verificar la diferencia significativa o no del uso de la planificación estratégica.

La herramienta estadísticas que utilizaremos es el Chi cuadrado cuyo proceso es el siguiente:

#### **3.5.3.1 Planteo de la hipótesis**

El uso de la planificación estratégica incide significativamente en la competitividad del Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.

### 3.5.3.1.1 Modelo lógico

H0: No hay diferencia con el uso de la planificación estratégica en la incidencia significativa en la competitividad Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, de la ciudad de Riobamba.

H1: Si hay diferencia con el uso de la planificación estratégica en la incidencia significativa en la competitividad del Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, de la ciudad de Riobamba.

### 3.5.3.1.2 Modelo matemático

H0: O=E

H1: O≠E

### 3.5.3.1.3 Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

### 3.5.3.1.4 Regla de decisión

$$1 - 0,01 = 0,99$$

$$1 - 0,05 = 0,95$$

### *Calculo de Grado de libertad*

$$GL = N^\circ \text{Filas} - 1 * N^\circ \text{Columnas} - 1$$

$$GL = (7-1)*(4-1)$$

$$GL = 18$$

Entonces:

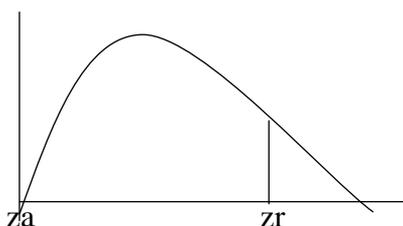
Al 99% con 18 GL  $X^2 t$  es igual a 34,805

Al 95% con 18 GL  $X^2 t$  es igual a 28,869

Para aceptar la hipótesis nula se considerara que  $X^2 c$  sea menor igual a  $X^2 t$  , caso contrario se rechaza, tanto al de 0,05 o 0,01

Se acepta la Ho, si  $X^2 c$  es  $\leq$  a 34,805 con  $\alpha$  0,001

Se acepta la Ho, si  $X^2 c$  es  $\leq$  a 28,869 con  $\alpha$  0,05



34,805     $\alpha$  0,01

28,869     $\alpha$  0,05

### Calculo de $X^2$

**Cuadro 31.3: Presentación de datos**

ESTRATEGIAS	A	B	C	D	Total
Política y estrategia	2	45	37	16	100
Personas	17	27	30	26	100
Recursos	29	42	28	1	100
Liderazgo	30	47	20	3	100
Procesos	9	35	44	12	100
Resultados en los Clientes	15	10	39	36	100
Resultados en las personas	11	30	33	26	100
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>236</b>	<b>231</b>	<b>120</b>	<b>700</b>

Fuente: Cuadro Perfil de los 7 Indicadores

Elaborado por: Gladys Layedra

Las estrategias expresadas representan fortalezas y debilidades de la empresa, consideradas como elementos de la Planificación Estratégica que visualiza el modo o la manera de administrar de acuerdo al perfil estratégico, tienen falencias que requieren ser reforzadas.

Explicación: todos los valores expresados en el cuadro se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias Esperadas se procede así: para encontrar a

frecuencia Esperada del valor “2” se multiplica el total vertical, en este caso 113 por el total horizontal 100, y, ese producto se divide para el gran total, en este caso 700. El mismo proceso se aplica a todos los valores, para alternativas A; B; C; D, cuyo valor ya está determinado con anterioridad.

**Cuadro 32.3: Tabla de frecuencias observadas**

FO	FE	(FO-FE) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
2	16,14285714	200,020408	12,3906448
17	16,14285714	0,73469388	0,04551201
29	16,14285714	165,306122	10,2402023
30	16,14285714	192,020408	11,8950695
9	16,14285714	51,0204082	3,16055626
15	16,14285714	1,30612245	0,08091024
11	16,14285714	26,4489796	1,63843236
45	33,71428571	127,367347	3,77784504
27	33,71428571	45,0816327	1,33716707
42	33,71428571	68,6530612	2,03631961
47	33,71428571	176,510204	5,23547215
35	33,71428571	1,65306122	0,04903148
10	33,71428571	562,367347	16,6803874
30	33,71428571	13,7959184	0,40920097
37	33	16	0,48484848
30	33	9	0,27272727
28	33	25	0,75757576
20	33	169	5,12121212
44	33	121	3,66666667
39	33	36	1,09090909
33	33	0	0
16	17,14285714	1,30612245	0,07619048
26	17,14285714	78,4489796	4,57619048
1	17,14285714	260,591837	15,2011905
3	17,14285714	200,020408	11,6678571
12	17,14285714	26,4489796	1,54285714
36	17,14285714	355,591837	20,7428571
26	17,14285714	78,4489796	4,57619048
700	700		$X^2 c$ 138,754024

Fuente: Cuadro Perfil de los 7 Indicadores

Elaborado por: Gladys Layedra

**Conclusión:**

Como el valor del Chi Cuadrado calculado ( $X^2 c$ ) es mucho mayor a 34,805 con 18 grados de libertad y un  $\alpha$  0,01, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir “Si hay diferencia con el uso de la planificación estratégica en la incidencia significativa en la competitividad del Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, de la ciudad de Riobamba.

Como el valor de Chi calculado ( $X^2 c$ ) es mayor a 28,869 con 18 grados de libertad y un  $\alpha$  0,05, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir “Si hay diferencia con el uso de la planificación estratégica en la incidencia significativa en la competitividad del Centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, de la ciudad de Riobamba.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” RIOBAMBA PARA EL AÑO 2014-2018.

#### DATOS INFORMATIVOS



**Institución ejecutora:** Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” Riobamba.

**Beneficiarios:** Clientes, propietarios, colaboradores

**Ubicación:** Primera Constituyente entre García Moreno y España

**Equipo técnico responsable:** Gerencia

### 4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La planificación estratégica se constituye para la administración, una herramienta de gestión fundamental para toda empresa que aspire mejorar su rendimiento y posicionamiento en el mercado.

La planificación estratégica se enmarca en la Dirección Estratégica que consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto de organización, a través de la cual se toman decisiones en base a los resultados esperados los cuales están encaminados a lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

La planificación estratégica es un instrumento al servicio de la Dirección, mediante el cual se realice un proceso de reflexión conjunta y participativa, donde la organización defina qué y cómo quiere que sea su futuro.

Una Planificación Estratégica es un documento dinámico que se revisa anualmente para concretar la programación de los proyectos del año siguiente, así también se debe actualizar en profundidad cada dos o tres años la misma, considerando que todas las empresas están en constante cambio, acciones a considerar para modificar las circunstancias iniciales en que fue concebida.

CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, es una empresa que se dedica a brindar capacitaciones en áreas académicas como Inglés, Matemática y Técnicas de Estudio.

Al verificar la información existente, fruto de un meticuloso análisis se verifica que hay muchas falencias en el plano administrativo, debido a que no se cuenta con un plan estratégico, útil y funcional que oriente la administración adecuada y efectiva de la empresa;

También se ha identificado falencias en el área de atención al cliente, en la parte educativa y manejo de documentos, en el área de ventas, razones que motivan a buscar una solución oportuna.

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 Objetivo general**

- Diseñar y aplicar un plan estratégico que permita el crecimiento sostenido de la empresa para los próximos tres años.

### **4.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un plan estratégico para Centro de capacitación OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL

- Aplicar el plan estratégico en la institución.

#### **4.4 JUSTIFICACIÓN**

Muchas son las razones que motivan a la investigadora a plantearse como solución a la problemática existente en la empresa, un Plan Estratégico, para CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL se propone, con el ánimo de mejorar la competitividad de la organización que beneficie a sus propietarios, colaboradores y clientes.

El plan estratégico ayudará, a corregir las falencias de carácter administrativo, enfocados a reducir el tiempo de espera y atención de los clientes, verificación inmediata y solución de quejas presentadas por los clientes, etc.

El indicador financiero requiere atención, en razón de la cartera vencida, para evitar problemas de orden judicial u otras situaciones que se puedan presentar. Incrementar la cartera de clientes es una prioridad significativa, l misma que se puede lograr con una publicidad controlada, mejor atención y servicio.

Capacitar al personal que labora en la empresa desde los mandos inferiores hasta la alta gerencia, en temas de atención y servicio al cliente.

Potenciar el liderazgo y confianza, para que nuestros clientes mantengan su fidelización a largo plazo en relación comercial con la filosofía “ganar ganar”.

Mejorar la infraestructura física y operativa en la medida posible para brindar un mejor servicio con mayor comodidad y satisfacción.

Estos y muchos aspectos se buscan reducir y mejorar con la implementación de la Planificación Estratégica, buscando la buena imagen de la empresa.

## **4.5 FUNDAMENTACIÓN**

### **4.5.1 Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas que orientan: visión, misión, valores de la organización, también evalúa la situación interna y externa, información fundamental para el planteamiento de objetivos estratégicos y estrategias, programas, proyectos, y políticas, que dirijan al logro de la visión organizacional a largo plazo.

La planificación estratégica constituye un marco conceptual de un todo, que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades que presenta el ambiente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el ambiente interno. El Plan estratégico, es el instrumento para la gestión de las organizaciones.

### **4.5.2 Plan estratégico, Plan Operativo y Presupuesto**

Un plan estratégico se fundamenta con la visión de un horizonte a largo plazo, establecido en un periodo mayor de un año y habitualmente entre tres y cinco años. Su aplicación se realizara mediante planes operativos anuales. Los planes estratégicos y operativos, deben ser expresados en unidades monetarias y por periodos.

El plan estratégico está basado en estimaciones económicas- financieras, flujo de caja y los estados financieros, estos factores permiten analizar la viabilidad del plan estratégico, los planes operativo y estratégicos se implementan, ejecutan y evalúan en forma permanente.

### **4.5.3 Fase del proceso de Planificación**

Para una mayor comprensión de las fases de la planificación estratégica los resumimos en bloques:

**Cuadro 33.4: Fases de la Planificación Estratégica**

FILOSÓFICA	ANALÍTICA	OPERATIVA	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Principios y Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Interno</li> <li>• Análisis Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos generales</li> <li>• Objetivos estratégicos específicos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Actividades</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Metas</li> <li>• Recursos</li> </ul>	Ejecución y control del plan estratégico

Elaborado por: Gladys Layedra

### 4.5.3.1 Direccionamiento Estratégico (Fase Filosófica)

#### 4.5.3.1.1 Misión

La misión define la razón de ser de la organización, establece a que clientes sirve, que necesidad satisface, que servicio ofrece, la misión determina acciones, establece actividades presentes y futuras, guía a la dirección para la toma de decisiones oportunas. La misión debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?, ¿A quiénes nos debemos?, ¿Qué brindamos?, ¿Cómo lo lograremos?, ¿Cuál es nuestra filosofía?

La misión debe ser simple, clara y directa, estará establecida hacia el futuro, a mediano o largo plazo, es creíble, es original y única, es ambiciosa e idealista y se la debe revisar constantemente, cada dos o tres años.

En la actualidad las empresas tienen buscan tener ventaja competitiva en los productos o servicios que ofertan, la cual se logra actualizando conocimientos y utilizando la tecnología que promueve la eficacia y eficiencia del trabajo.

La misión que se propone para el Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” Riobamba, es la siguiente:

*Ser una organización prestadora de servicios de capacitación, que este orientada a la formación integral de la sociedad, basada en programas efectivo, principios éticos y morales de respeto y lealtad, que brinde calidad en el servicio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.*

#### **4.5.3.1.2 Visión**

La visión se define como la imagen a futuro, que se quiere lograr, es decir, constituye la ambición estructurada de la organización a largo plazo. La visión es ideal para determinar lo que le gustaría ser a la organización.

La visión define la orientación que debe tener una organización, para llegar a ese sueño que no se puede hacer inmediatamente, por falta de recursos, pero señala hacia donde deben dirigirse los esfuerzos para generar los recursos necesarios para lograr o soñado.

La visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspira la organización hacer en el futuro?
- ¿Qué otras necesidades busca satisfacer en el futuro?
- ¿Qué otros segmentos de población y ámbitos se quieren conseguir?
- ¿Qué nuevos servicios y productos brindar?

La visión debe ser clara, precisa y con futuro, la cual integre aspiraciones realistas, valores y cultura, orientadas a la necesidad del usuario.

La visión es a donde queremos llegar a largo plazo o en el futuro. La visión debe cubrir a los clientes externos como internos, la misma que debe ser real y alcanzable.

La visión que se propone para el Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL” Riobamba, es la siguiente:

*Ser referente local y nacional en capacitaciones académicas que garanticen excelencia y calidad, que abran oportunidades a nuestros clientes.*

#### **4.5.3.1.3 Principios y valores**

Se considera el conjunto de principios propios de la organización que inspira la gestión empresarial, formada por bases éticas. Los principios guían de manera coherente al proceder de la organización, da a conocer las convicciones de los líderes y de las personas que conforman la organización.

Toda organización debe tener valores corporativos que deben ser analizados, actualizados, ajustados y de ser posible redefinidos y luego difundidos.

#### **Principios Corporativos**

- **Satisfacción del cliente:** Los clientes son los que dan vida a la empresa, todos los esfuerzos planteados deben estar orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a lograr superar sus expectativas.
- **Mejoramiento continuo:** Es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo.
- **Vanguardia tecnológica:** Estar al día con la evolución tecnológica y en sus avances, programas informáticos para las diferentes áreas de trabajo fortalecerán las actividades de la empresa, enfocado a optimizar recursos.
- **Rentabilidad:** La lealtad y fidelidad de nuestros clientes aumentara la cartera de clientes, las estrategias innovadoras permitirán mantener e incrementar nuestra competitividad en el mercado.
- **Solidez:** La imagen y prestigio que la empresa ha adquirido en el tiempo, será un pilar y herramienta importante para afrontar los desafíos que presente la competencia y la permanencia en el mercado.

## Valores Corporativos

- **Calidad:** El logro de la satisfacción total del cliente es un reto constante para lograrlo se debe contar con un excelente servicio el cual identifique a la empresa, como la mejor en su calidad profesional, la cual se apoyara en la capacitación continua que alcance la mejor calidad en el servicio.
- **Cumplimiento:** Las actividades de nuestra empresa debe reflejar Puntualidad, Responsabilidad y Organización hacia nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** cumplir oportunamente las labores y funciones encomendadas para cada persona, con la finalidad de conseguir la eficacia y eficiencia que debe caracterizar a la empresa.
- **Compromiso:** Todo el personal de la organización debe ponerse la camiseta de la misma, el trabajo individual y en conjunto debe ser el resultado para agradar al cliente.
- **Honestidad:** en toda acción, en toda labor, en todo momento se debe mostrar transparencia y responsabilidad que complazca a nuestros clientes.
- **Profesionalismo:** El profesionalismo se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, participación, dedicación y esmero que cada integrante expresa y desarrolla al cumplir sus tareas y funciones, buscando el logro de la misión empresarial.

### 4.5.3.1.4 Estrategias

(MATOS, 2015)“La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos”.

Las estrategias son las herramientas que permiten alcanzar los objetivos planteados, considerando los recursos y acciones que se necesitan para lograr lo deseado.

#### **4.5.3.1.5 Objetivos**

##### **Objetivo Estratégico General**

Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “Charlotte English School & ILVEM Internacional”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente

##### **Objetivos Específicos**

- Mantener políticas de crédito, en plazos y montos negociables y manejables para las dos partes.
- Contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento.
- Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.
- Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.
- Mantener un clima laboral efectivo, promoviendo la empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización.
- Disminuir el índice de cartera vencida con negociaciones efectivas.

##### **Políticas generales**

Las políticas que se plantean para el Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM Internacional” son:

- Contar con la participación activa del personal, y el apoyo de la Gerencia en los procesos de cambio.
- Involucrar a todo el personal de la empresa en programas de capacitación.
- Realizar programas de investigación con clientes actuales y potenciales.
- Mantener el giro del negocio enfocado a nuestros clientes.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Proporcionar todos los instrumentos, materiales y equipos necesarios para el óptimo desempeño laboral del personal.
- La gerencia es la encargada de adquirir los equipos que creyeren convenientes que impulsen la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **4.5.3.2 Diagnóstico Estratégico (Fase Analítica)**

El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización. Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa.

### **ANÁLISIS INTERNO**

Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la organización, que pueden afectar negativa o positivamente su gestión y para hacerle frente al entorno competitivo.

Están inmersos en los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración.

Se realiza a través del Análisis FODA; la Cadena de Valor de Porter; y los Factores Claves del éxito.

#### **Debilidades**

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Es una característica desfavorable, que tiene la organización con respecto a alguno de los elementos y que la limita para responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

### **Fortalezas**

Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Es una posición favorable que sitúa a la organización en una condición de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

#### **4.5.3.2.1 Herramientas para el Análisis Interno**

##### **Análisis FODA**

El análisis F.O.D.A., consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización.

- Matriz **FODA** para la Formulación de Estrategias
- Objetivo del análisis FODA

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles, más específicos es relevante para ésta, además de ser capaz para afrontar cambios que tiene lugar en el medio ambiente de la empresa.

**Cuadro 34.4: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Facilidad de Pago Años de experiencia Adecuada ubicación física del establecimiento Calidad del servicio Liderazgo de la alta gerencia	Aumento y demanda del servicio Confianza y fidelidad de los clientes Fijación de precios Apertura de nuevo local
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Sensible porcentaje de cartera vencida Personal operativo no capacitado adecuadamente Funciones del personal no definidas. Débil atención y servicio al cliente.	Crisis política y económica del país Competencia en la misma línea de servicios Facilidades de pago y plazo en las negociaciones

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 35.4: Perfil del análisis interno**

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Facilidad de Pago	4	0,14	0,55
Años de experiencia	3	0,10	0,31
Calidad del servicio	3	0,10	0,31
Adecuada ubicación física del establecimiento	3	0,10	0,31
Liderazgo de la alta gerencia	4	0,14	0,55
Sensible porcentaje de cartera vencida	4	0,14	0,55
Personal operativo no capacitado adecuadamente	3	0,10	0,31
Funciones del personal no definidas.	2	0,07	0,14
Débil atención y servicio al cliente.	3	0,10	0,31
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>1,00</b>	<b>3,34</b>

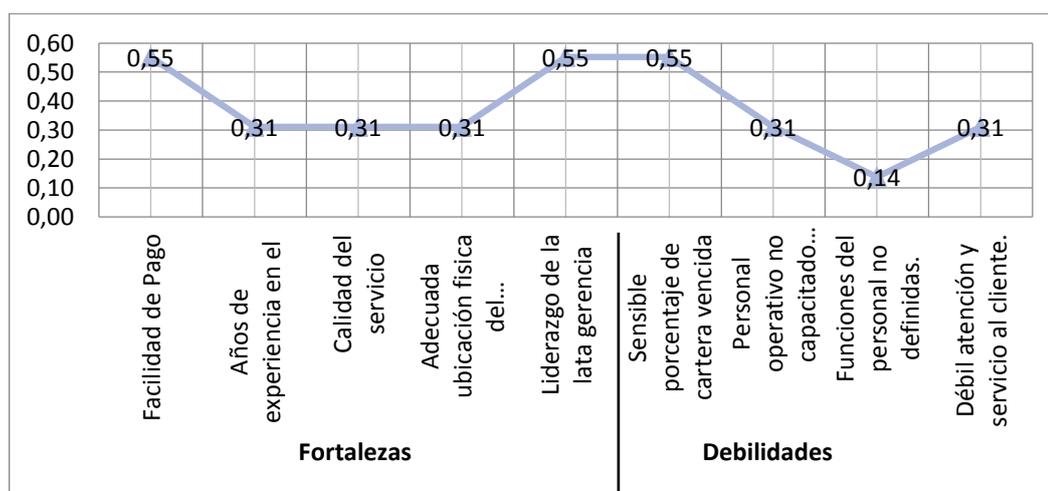
Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Gladys Layedra

El análisis interno de la empresa, al verificar las fortalezas y debilidades, se determina su promedio que es 3,34, lo que explica que la empresa cuenta con más FORTALEZAS que DEBILIDADES, entendiéndose que la calificación está comprendida entre 1 a 4, cuya suma es 10 y dividido para 4 datos, su media aritmética es 2,5. En tal virtud, si el promedio supera el valor prevalecen las FORTALEZAS y si fuese inferior se determina la mayor existencia de DEBILIDADES.

A continuación en forma gráfica se presenta el grado de ponderación de la Fortalezas y Debilidades para determinar a qué factor se le debe prestar mayor importancia.

**Grafica 23.4: Perfil del Análisis Interno**



Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Gladys Layedra

## ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Consiste en determinar las amenazas y oportunidades que pueden ofrecer a la organización una situación de riesgo o una ventaja favorable, respectivamente.

### Amenazas

Son las situaciones desfavorables actual o futura externa a la organización, pero que debe ser enfrentada, con la finalidad de minimizar sus efectos y eliminarla, para evitar daños y riesgos de pérdidas sobre el desempeño organizacional y que a su vez, afecte la supervivencia de la empresa.

### Oportunidades

Es una situación favorable, actual o futura, encontrada en el entorno, la cual puede repercutir positivamente en un mejor posicionamiento de la organización dentro del mercado, promoviendo ventajas competitivas hacia afuera, o mejoramiento de los procesos hacia dentro.

#### 4.5.3.2.2 Herramientas utilizadas para el análisis Externo

### EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

Metodología de análisis estratégico, de MICHAEL PORTER (1981). Consiste analizar las 5 fuerzas que actúan permanentemente en contra rentabilidad de la empresa en un determinado sector.

Aplicación del modelo de 5 fuerzas:

1. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores.
2. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes.
3. Rivalidad entre competidores
4. Amenazas de nuevos competidores.
5. Amenazas de llegada de nuevos productos sustitutos

### 5 Fuerzas de Porter en Charlotte & ILVEM Riobamba

#### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Empresas con servicios de capacitaciones o programas educativos en la ciudad de Riobamba día a día crecen según la demanda, este tipo de empresas buscan satisfacer necesidades académicas que mejoren el rendimiento educativo de sus clientes. Este servicio está dominado por ILE Universidad San Francisco Riobamba, en el servicio de inglés y en técnicas de estudios GENIOS Riobamba.

#### Identificación de competidores



El Instituto de Lenguas Extranjeras de la Universidad San Francisco de Quito (Riobamba) es la principal competencia de Charlotte y Genios Trabajando es la principal competencia de ILVEM y MATE+ en el mercado local.

### **Grado de diferenciación**

Charlotte & ILVM, ILE y Genio trabajando compiten principalmente en la publicidad y la diferencia de precios, Charlotte & ILVEM maneja campañas de publicidad en los medios radiales y en sitios estratégicos como buses, respecto a los precios la empresa investigada establece sus precios de acuerdo al tiempo del programa.

### **Alcance de la competencia**

Genios trabajando, enfoca su giro de negocio en la ciudad de Riobamba, mientras que ILE abarca varias ciudades del país, nuestra empresa abarca la provincia de Chimborazo, y las provincias más cercanas.

## **LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

### **Publicidad y Marketing**

La empresa de programas educativos necesita de financiamiento para gastar en publicidad y marketing. En el 2014 la empresa invirtió \$6500 con una publicidad fuerte, considerando invertir más en este aspecto.

### **Excelencia en talento Humano**

La gerencia general busca la excelencia en su cuerpo de trabajo, invirtiendo en capacitaciones que promuevan el personal y profesional de cada miembro de la organización.

### **Fidelización de Clientes / Imagen de Marca**

Charlotte &ILVEM está invirtiendo en publicad, marketing y en la excelencia de Talento Humano, desde su origen en la ciudad, esto es un mayor valor para la marca y consolidar la fidelización de los clientes.

### **LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existen muchos tipos de sustitutos de los servicios de Charlotte &ILVEM, entre ellos están nivelaciones académicas, tareas dirigidas, resolución de tareas. Por lo tanto la amenaza de Charlotte &ILVEM en servicios sustitutos son respectivamente altos, en razón a clientes que buscan servicios rápidos.

#### **Agresividad de servicios sustitutos en promoción**

La competencia ofrece descuentos interesantes, precios módicos y accesibles para el cliente porque sus servicios son para el momento y no para mejorar el desempeño académico a largo plazo.

### **EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores para una empresa que brinda servicios educativos, son muy importantes ya que brindan los insumos necesarios para trabajar y proporcionar un servicio de calidad.

#### **Importancia de seleccionar los proveedores**

La empresa se hace responsable de las contrataciones de proveedores ya que depende de ella que los proveedores cumplan con los requerimientos que se necesita en la empresa.

#### **El poder de negociación de los clientes**

Al tratarse de un servicio educativo que busca satisfacer la necesidad del cliente. Los clientes de Charlotte &ILVEM son principalmente estudiantes de educación básica, media y superior de las diferentes unidades educativas de la provincia y ciudad. La

rentabilidad en cada uno de estos servicios le otorga poder de negociación al cliente debido a los clientes que pagan por el servicio diferentes precios.

**Cuadro 36.4: Perfil del Análisis Externo**

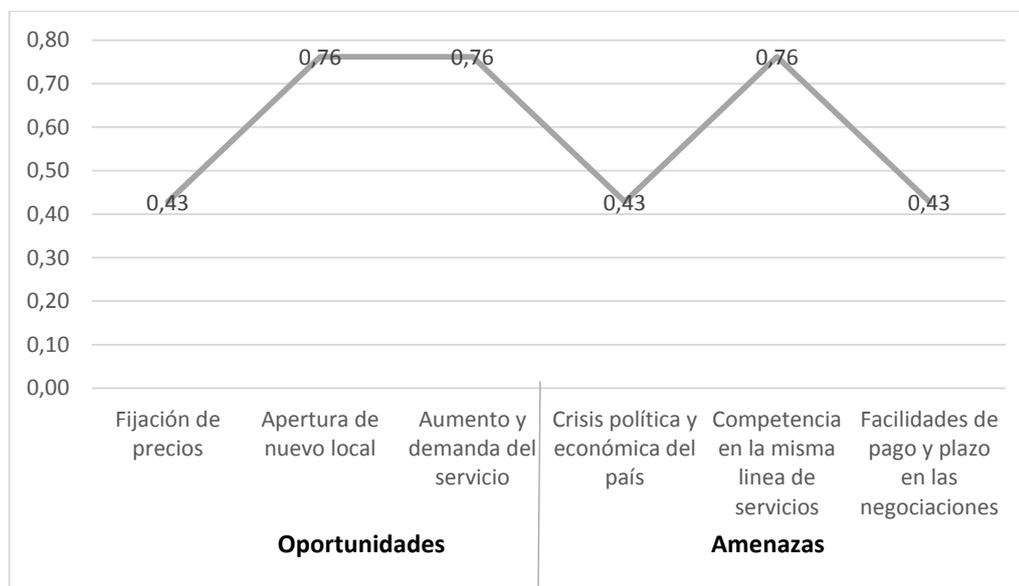
<b>Factores Externos</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Fijación de precios	3	0,14	0,43
Apertura de nuevo local	4	0,19	0,76
Aumento y demanda del servicio	4	0,19	0,76
Crisis política y económica del país	3	0,14	0,43
Competencia en la misma línea de servicios	4	0,19	0,76
Facilidades de pago y plazo en las negociaciones	3	0,14	0,43
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>1,00</b>	<b>3,57</b>

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Gladys Layedra

El indicador numérico del análisis externo es 3,54, quiere decir, que las oportunidades también son favorables en comparación a las amenazas, este contexto contribuye al desarrollo de la empresa.

**Grafica 24.4: Perfil del Análisis Externo**



Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 37.4: Formulación de Estrategias FO; FA; DO; DA**

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		Fijación de precios regulados. Apertura de nuevo local Aumento y demanda del servicio.	Crisis política y económica del país Competencia en la misma línea de servicios. Facilidades de pago en plazos negociables
		<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>F</b>	Facilidad de pago	Mantener la línea de crédito flexible.	Superar la presión de la competencia mediante facilidades de pago.
<b>O</b>	Años de experiencia en el negocio.	Apertura de nuevo local para brindar una mejor atención del servicio.	Multiplicar una campaña publicitaria en diferentes medios.
<b>R</b>	Adecuada ubicación física del establecimiento.	Mantener el carisma y liderazgo de la alta gerencia	Garantías en programas educativos, extendiendo el tiempo de aprendizaje.
<b>T</b>		Mantener el buen trato a los clientes	
<b>A</b>			
<b>L</b>	Liderazgo de alta gerencia.		
<b>E</b>	Calidad en el servicio		
<b>Z</b>			
<b>A</b>			
<b>S</b>			
		<b>DO</b>	<b>DA</b>
<b>D</b>	Sensible porcentaje de cartera vencida.	Dar seguimiento oportuno a las líneas de crédito por cliente y motivo.	Gestionar fuentes de financiamiento para poder extender plazos de crédito.
<b>E</b>	Débil atención y servicio al cliente.	Análisis y estudio del crédito periódicamente.	
<b>B</b>	Funciones del personal no definidas.	Capacitar frecuentemente al personal.	
<b>I</b>	Personal operativo no capacitado	Mejorar radicalmente la atención y servicio al cliente en todos sus estamentos.	
<b>L</b>	adecuadamente	Diseñar y organizar "Manual de Funciones"	
<b>I</b>		Implementar programas de incentivos	
<b>D</b>			

Fuente: Análisis FODA

Elaborado Por: Gladys Layedra

### 4.5.3.3 Gestión de procesos

PROCESO:

La palabra proceso viene del latín “processus” que significa avance y progreso.

ISO 9000 define: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Para Harrington un proceso “es cualquier actividad o grupo de actividades que toman entradas, las agregan valor y proveen salidas a un cliente interno o externo”.

El análisis de los dos conceptos de proceso determina que, el conjunto de actividades encaminadas a un cometido tendrá como primer paso una entrada, como segundo paso un valor agregado y el tercer paso una salida enfocada a un cliente.

Todo proceso debe cumplir requerimientos que cuenten con una cuota de valor (Cadena de Valor) la cual contribuya con el aumento del margen. Un proceso implica acciones que den valor a lo realizado, dentro de una organización existe una cultura que marca la situación organizacional, los hábitos malos con llegar tarde, reuniones para criticar al personal, no comunicar las decisiones importantes entre otros, constituyen actos y conductas que NO AGREGAN VALOR.

Por otro lado cuando se planifica mal, no podrá medir los resultados, para lo cual se destinara tiempo para reprogramar los planes, tareas y hasta objetivos, donde se disipan opiniones que no agregan valor por lo contrario será un gasto de recursos.

Todo esto sucia por la no existencia de procesos estratégicos, el gerente no puede concebir retrocesos por esta razón se debe llevar a la reflexión al grupo de trabajo de lo identificado. Por esto y por algunos motivos tenemos que diseñar o rediseñar procesos de servicios que ayuden a identificar y mejorar los procesos que agregan valor a la empresa.

Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos de planificar, hacer, verificar y actuar, para asegurar su cumplimiento eficaz y su continuidad. Los procesos deben tener

indicadores que permitan identificar la evolución de los mismos, de tal forma que se pueda rápidamente identificar falencias, en los parámetros establecidos en un principio (costos, calidad, servicio, rapidez de respuesta).

Es necesario y recomendable hacer planes periódicamente que conduzcan a una mejora continua o una reingeniería de procesos, para alcanzar mejoras en los parámetros.

#### 4.5.3.3.1 Característica de los procesos

**Son Medibles:** se pueden añadir medidas de valor como: tiempo, costos, calidad.

**Son Adaptables:** son flexibles, es decir se pueden cambiar para mejorar, reducir variaciones, prevenir errores.

**Se puede Detectar.** Fácilmente se identifica la problemática de los procesos.

**Grafica 25.4: Proceso**



Elaborado por: Gladys Layedra

#### 4.5.3.3.2 Mapa de procesos

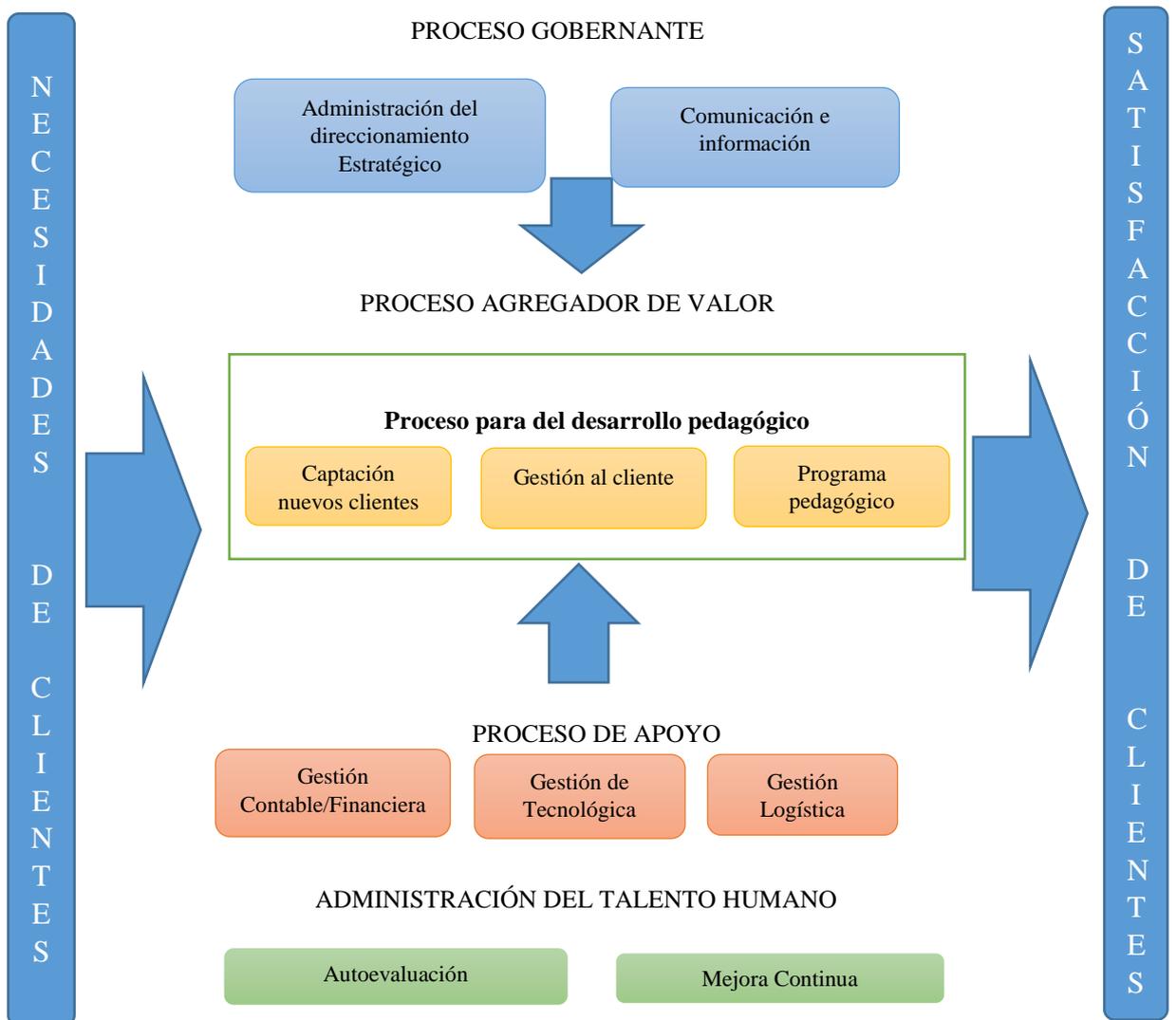
Este mapa da a conocer cómo interactúan los procesos de una organización, identificando la realidad de esta, basada en el trabajo de todos para que la comunicación sea positiva. En el mapa de proceso se observa la interacción de los servicios, esta herramienta permite ver nivel macro la interrelación de los procesos operativos de apoyo y gobernantes donde fluye la información.

**Procesos gobernantes:** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

**Procesos sustantivos (agregadores de valor):** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

**Procesos adjetivos (habilitantes de asesoría y apoyo):** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

**Grafica 26.4: Mapa de procesos CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.**



Elaborado por: Gladys Layedra

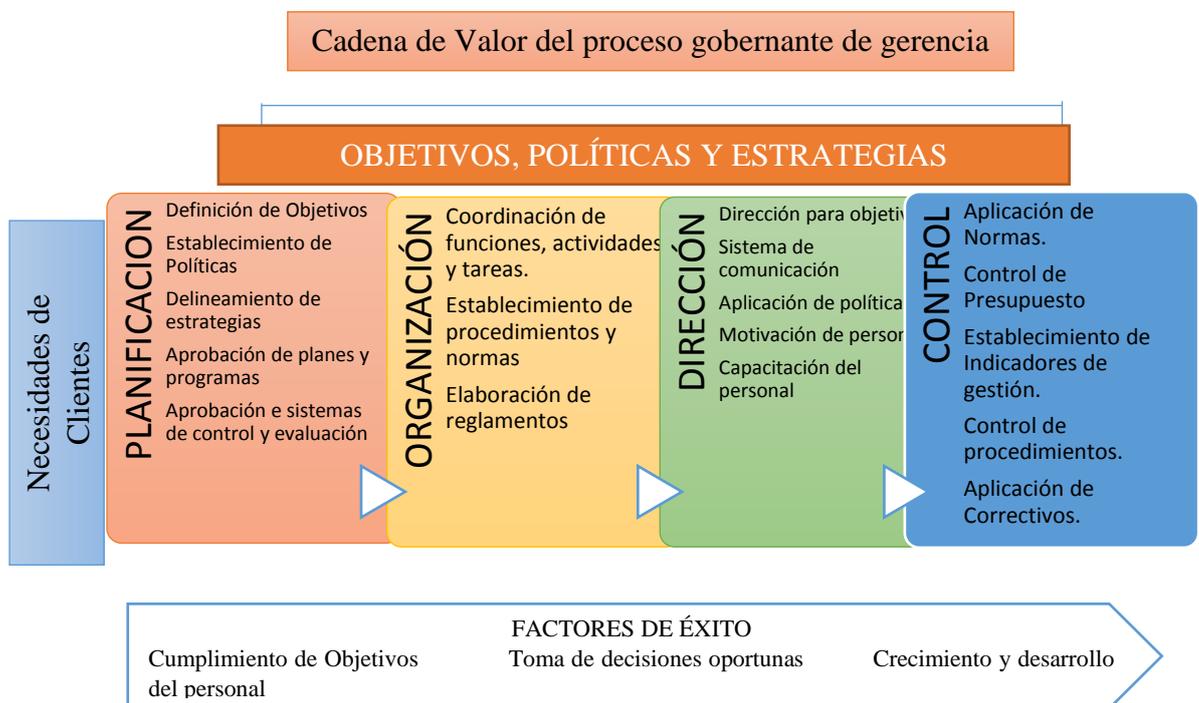
#### 4.5.3.4 Cadena de valor

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”, descrito y popularizado por Michael Porter (1985).

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. La cadena de valor se divide en dos tipos: la cadena de demanda que se refiere a los procesos relacionados al entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, se refiere a los procesos del giro de negocio.

La cadena de valor permite identificar las acciones que generan Ventaja Competitiva, es decir es el valor que una empresa crea, con la finalidad que los consumidores se dispongan a pagar por el servicio o producto que presta.

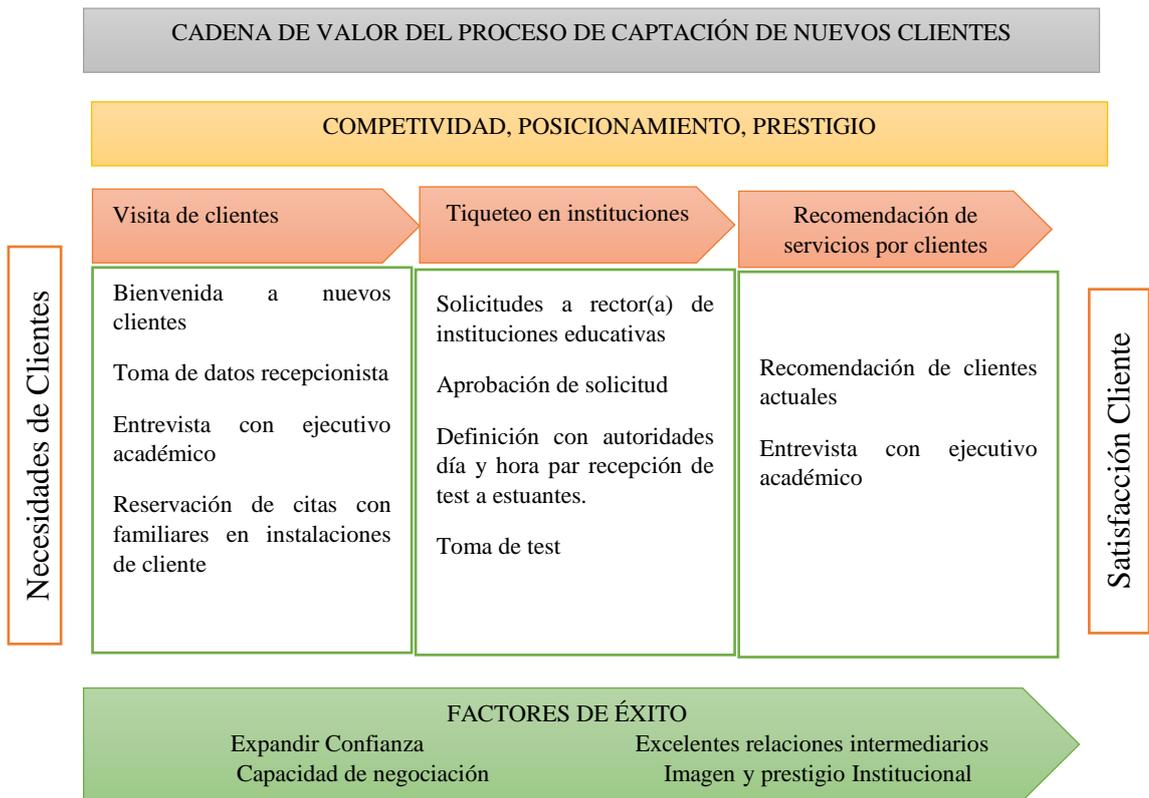
**Gráfica 27.4: Cadena de Valor del Proceso Gobernante**



Elaborado por: Gladys Layedra

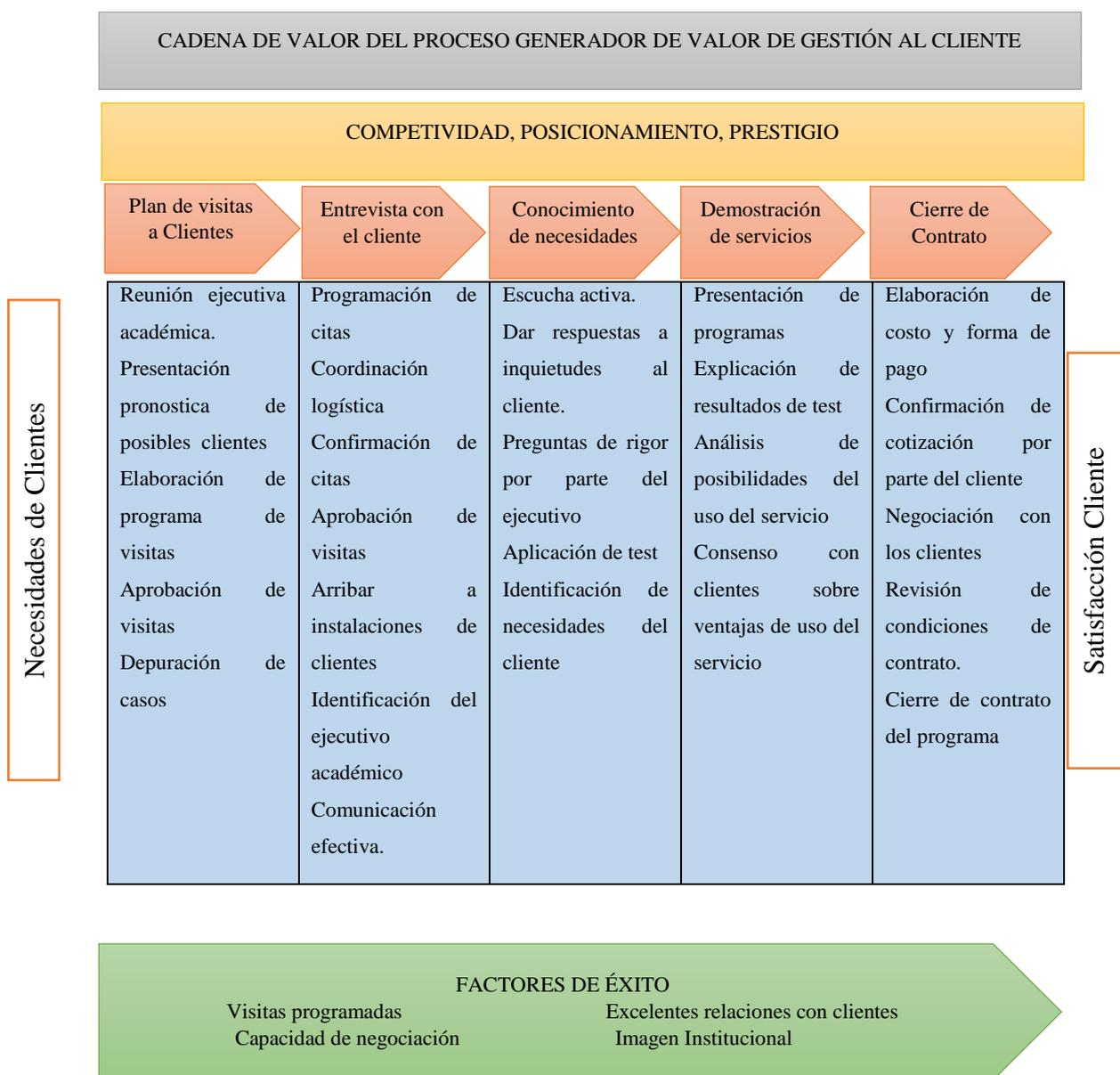
En los procesos que ejecuta la empresa investigada, podemos mencionar los siguientes:

## Grafica 28.4: Cadena de Valor del Proceso de Clientes



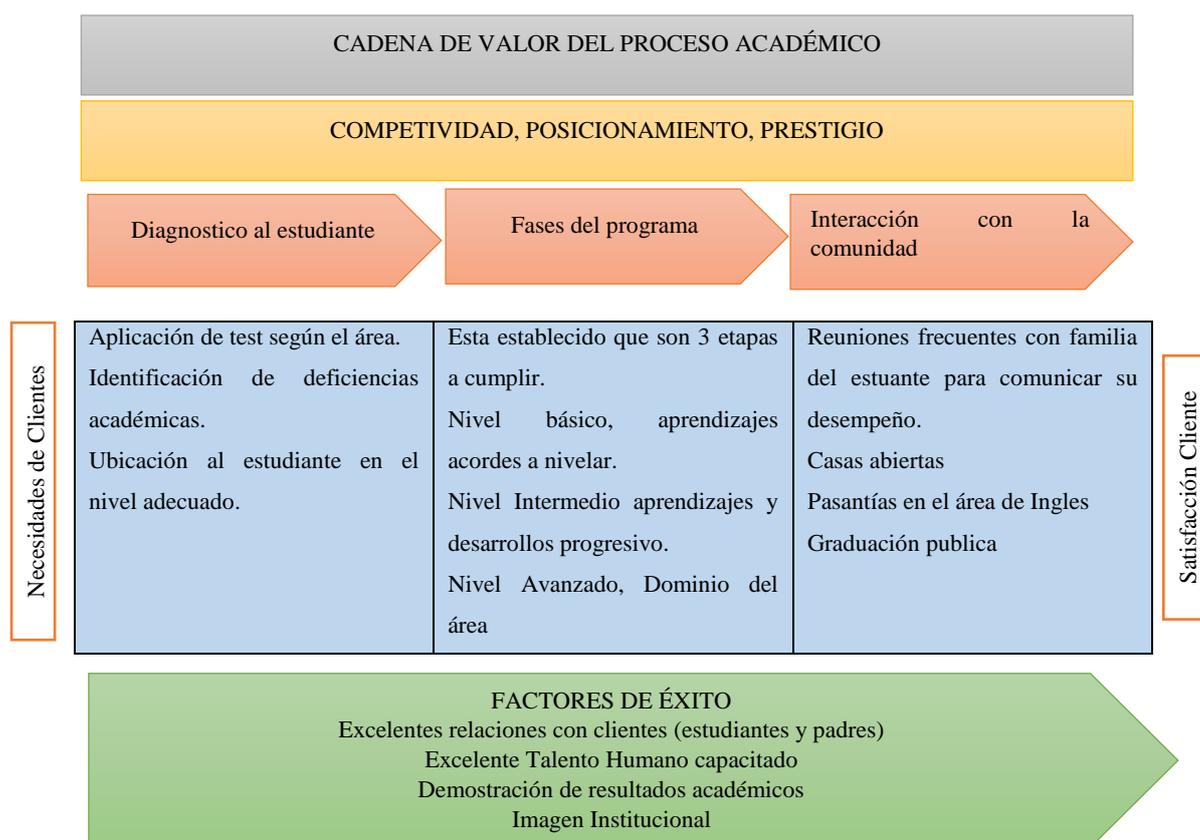
Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 29.4: Cadena de valor del Proceso de Gestión Al Cliente**



Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 30.4: Cadena de Valor del Proceso Académico**



Elaborado por: Gladys Layedra

#### 4.5.4 Formulación de Estrategias (Fase De Programación)

La formulación estratégica, consiste en seleccionar los PROYECTOS ESTRATÉGICOS o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los PROYECTOS ESTRATÉGICOS son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “POCOS” pero Vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

#### 4.5.4.1 Actividades

**Cuadro 38.4: Plan Operativo**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
				JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Desarrollar e implantar el plan estratégico	Autora	Diagnóstico, Matrices, Estrategias claves, Impresos	Trabajo de titulación	■	■	■	■	■	■						
Presentación del plan estratégico	Autora	Laptop, diapositivas, documento impreso	Aprobación							■					
Difusión del plan estratégico a los involucrados	Autora	Auditorio, Laptop, documentación	Aprobación de la propuesta por parte de los involucrados							■					
Capacitar al personal para la ejecución de los objetivos	Autora	Auditorio, laptop, medios audiovisuales	Diseño de seminarios								■				
Formación de Equipos de Trabajo	Autora	Guías de aplicación	Asignación de tareas y actividades								■				
Implantación	Autora	Tecnología, Documentación	Puesta en marcha									■	■	■	
Seguimiento y Evaluación	Autora	Reportes de implementación	Asegurar el grado de cumplimiento de la propuesta												■

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 39.4: Estrategias y actividades objetivo 1**

<b>Objetivo General:</b> Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente						
<b>Objetivo específico 1:</b> Mantener políticas de crédito, en plazos y montos negociables y manejables para las dos partes.						
<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>MEDIOS REQUERIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Flexibilizar las políticas de crédito para clientes antiguos y nuevos en función de pago	Analizar las políticas de crédito vigentes	Alta gerencia	Enero del 2015	Indeterminada	Archivos de cartera y facturación	Informe del departamento financiero
	Establecer líneas de crédito manejables	Alta gerencia	Enero del 2015	Indeterminada	Medios tecnológico y financiero	Líneas de Crédito

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 40.4: Estrategias y actividades objetivo 2**

<b>Objetivo General:</b> Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente						
<b>Objetivo específico 2:</b> Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.						
<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>MEDIOS REQUERIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Capacitación permanente a los colaboradores de la empresa en temática de atención y servicio	Organización de conferencias y capacitaciones	Alta gerencia	Enero del 2015	Indeterminada	Recursos económicos Recurso humano	Contrato del profesional especialista
	Conferencias o capacitaciones trimestralmente a los colaboradores	Alta gerencia	Enero del 2015	Indeterminada	Recursos económicos Auditorio, medios tecnológicos	Cronograma de conferencias y capacitaciones
	Mantener el servicio postventa	Secretaria	Indetermina	Indetermina	Registro de datos de los personales	Registro de llamadas

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 41.4: Estrategias y actividades del objetivo 3**

<b>Objetivo General:</b> Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente						
<b>Objetivo específico 3:</b> Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.						
<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>MEDIOS REQUERIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Mantener la información en un sistema tecnológico y en archivadores rotulados	Digitalizar y Actualizar la información permanentemente	Secretaria	Indeterminada	Indeterminada	Documentación	Documentos archivadores, archivos electrónicos y respaldos
	Conferencias o capacitaciones trimestralmente a los colaboradores	Secretaria	Marzo del 2015	Mayo del 2015	Económicos, materiales humanos y tecnológicos	Recursos económicos Auditorio, medios tecnológicos

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 42.4: Estrategias y actividades del objetivo 4**

<b>Objetivo General:</b> Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente						
<b>Objetivo específico 4:</b> Mantener un clima laboral efectivo, promoviendo la empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización.						
<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>MEDIOS REQUERIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Organizar reuniones sociales entre los colaboradores de la empresa	Celebración de cumpleaños de colaboradores	Secretaria	Indeterminada	Indeterminada	Recursos económicos	Registro de cumpleaños de los colaboradores
	Considerar las fechas festivas del calendario	Secretaria	Indeterminada	Indeterminada	Recursos económicos, local	Calendario Nacional y local de fechas festivas
	Capacitación en Inteligencia emocional	Alta gerencia	Marzo 2015	Junio 2015	Recursos económicos, recursos humanos, local, medios tecnológicos, material didáctico	Contrato del profesional especializado

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 43.4: Estrategias y actividades del objetivo 5**

<b>Objetivo General:</b> Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente						
<b>Objetivo específico 5:</b> Disminuir el índice de cartera vencida con negociaciones efectivas.						
<b>ESTRATÉGICAS</b>	<b>LINEAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>	<b>MEDIOS REQUERIDOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Racionalizar las políticas de cobranza en función de las necesidades y reglamentos de la empresa y del cliente	Visitar a los clientes en sus domicilios	Cobrador	Indeterminada	Indeterminada	Vehículo, Recursos económicos, datos del cliente,	Registro de visitas
	Comunicación de cuentas vencida a clientes y manejar el caso bajo medios legales	Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Teléfono, contrato firmado del cliente	Registro de cobranzas y registro en la central de riesgos
	Exhaustivo estudio y análisis del crédito	Cobrador y Alta gerencia	Indeterminada	Indeterminada	Referencias comerciales y personales, documentación de la capacidad de pago del cliente.	Créditos aprobado o rechazados

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

#### 4.5.4.2 Proyectos

**Cuadro 44.4: Proyectos**

PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN	COSTOS
Apertura de nuevo local	Actividades administrativas, logística, contrato de arrendamiento, Equipos, muebles de Oficina	Alta gerencia	Marzo 2015	Mayo 2015	5000,00
Capacitar al personal	Contratación del especialista, adquirió de material tecnológico y pedagógico	Alta gerencia	Febrero 2015	Junio 2015	2000,00
Alianza estratégicas	Firma de convenios con instituciones públicas educativas y privadas	Alta gerencia	Mayo 2015	Agosto 2015	700,00
Campañas publicitarias	Contratación de publicista, contratación de medios de comunicación, elaboración de afiches	Alta gerencia	Marzo 2015	Diciembre 2015	3000,00
<b>TOTAL</b>					<b>10700,00</b>

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

#### 4.5.5 Indicadores y desempeño y metas

Consolidar al Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”, a través de una planificación eficiente que promueva la mejora continua de los servicios que ofertamos, buscando la excelencia y satisfacción del cliente.

**Cuadro 45.4: Indicadores y metas**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>
Mantener políticas de crédito, en plazos y montos negociables y manejables para las dos partes.	Clientes satisfechos con los créditos recibidos administrativa y financieramente	Un 99% de los clientes están satisfechos con los servicios y atención recibida
Proporcionar el mejor trato, atención y servicio al cliente antes, durante y después de las negociaciones.	Clientes felices por el trato recibido y clientes que retornan	Buen ambiente y trato de los clientes. El 30% de clientes ocupa más de un servicio en la empresa
Agilizar las funciones administrativas y financieras para satisfacer las necesidades de los clientes con prontitud y esmero.	Tiempo mínimo de espera	El 99% de los clientes son atendidos en menos de 30 minutos
Mantener un clima laboral efectivo, promoviendo la empatía y empoderamiento entre los colaboradores de la organización.	Colaboradores felices y predispuestos a cumplir a tiempo completo	El 99% de los colaboradores tienen el deseo de colaborar comprometidamente con la empresa
Disminuir el índice de cartera vencida son negociaciones efectivas	Nómina de clientes morosos Créditos efectivos	99% de créditos analizados y validados.

Fuente: Mapa de estrategias

Elaborado por: Gladys Layedra

## 4.6 Administración

El detalle de la propuesta sobre el Plan estratégico implementado desde el 2015, es administrado por la gerencia, según requerimientos y necesidades de la empresa.

Se ha sugerido el siguiente cronograma en el desarrollo y aplicación de la propuesta.

**Cuadro 46.4: Cronograma de proyectos**

PROYECTO	TIEMPO											
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Apertura de sucursal												
Capacitación al personal												
Alianzas estratégicas												
Campañas publicitarias												

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gladys Layedra

## **4.7 SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La comunicación empresarial esta basad en dos aspectos:

- Establecer una buena política de comunicación, identificando puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad, coordinación en toda la comunicación que la organización difunda.
- Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan una verdadera importancia a la comunicación y la información, entendiendo que esta contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y clima organizacional.

### **4.7.1 Concepto e Importancia de la comunicación**

La “Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra, de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así comunicación no sólo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas”.

Uno de los elementos más importante de la organización es la comunicación, el problema más visible de la gestión empresarial es la incapacidad de la dirección para comunicarse con su personal o viceversa.

### **4.7.2 Proceso de Comunicación**

La comunicación es de vital importancia en nuestra vida, la cual no ayuda a expresar objetivos, necesidades, emociones, etc. Así también se vuelve relevante dentro de las empresas por que mencionamos algunos beneficios.

Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.

- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.

- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de dicha empresa.
- Motivar un clima de amplia colaboración.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

En la comunicación eficaz se consideran los siguientes elementos:

1. Emisor (codificador)
2. Receptor (decodificador)
3. Mensaje
4. Canales
5. Retroalimentación
6. Percepción

#### **4.7.3 Diseño de un sistema de comunicación efectiva empresarial**

Para socializar a la organización los cambios efectuarse se realizara una comunicación eficiente, la socialización se da a todos los niveles de la organización.

##### **4.7.3.1 Comunicación descendente**

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles a los subordinados, es la más común y a la que más importancia se da, por lo general está bien organizada. Su objetivo es mantener informados a los funcionarios, sobre aspectos necesarios para el desarrollo eficaz de la propuesta.

Esta comunicación informa sobre la evolución de los objetivos de la empresa, de cada actividad que mejora, de los planes laborales, etc.

La comunicación descendente aplica los siguientes aspectos:

- Reuniones Cortas de trabajo

- Reuniones de formación.
- Entrevistas Personales
- Manuales de procedimientos
- Otros medios

#### **4.7.3.2 Comunicación Ascendente**

Esta parte de los colaboradores y se dirige a los directivos. Incluye opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas y problemas de los empleados. Esta comunicación suele ser la menos considerada, pero actualmente poco a poco los directivos van considerando importante para el buen desempeño laboral.

Su principal objetivo es que los directivos conozcan lo que funciona o no en la organización, el contacto directo con los colaboradores muestra las necesidades del equipo, así también lo que ocurre en el entorno de los mercados.

La comunicación ascendente conlleva los siguientes puntos:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personales
- Círculos de calidad
- Encuestas
- Sistema de sugerencia

La comunicación ascendente sirve como retroalimentación, porque permite comprobar, el grado de fidelidad y si se lleva correctamente la información emitida en forma descendente.

#### **4.7.3.3 Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que fluye entre departamentos se desarrolla en un mismo nivel jerárquico.

Esta comunicación persigue la mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial, promoviendo la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo, para hacer una empresa eficiente.

La comunicación horizontal considerara lo siguiente:

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Informes
- Comunicados varios

#### **4.7.4 Desarrollo del talento humano**

##### **4.7.4.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus colaboradores, la relación con los proveedores y clientes, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Un buen clima o mal clima proyecta aspectos positivos o negativos en el desempeño laboral, esto influye mucho en la ejecución de las tareas, un miembro que perciba un buen clima organizacional entregara al máximo de sus esfuerzos de manera positiva, por lo contrario si el individuo percibe un mal clima estará confundido y no desarrollara sus funciones correctamente.

La motivación repercute en el clima organizacional en sus miembros, definiendo cuál es su actuar y comportamiento cuando aplicamos la motivación en aspectos como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

##### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

## **2. Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **4.7.5 Motivación Laboral**

Frederik Herzberg nos indica que “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

Stephen Robbins nos dice: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

La motivación laboral es importante dentro de las organizaciones para mantener la productividad de las personas, pero las empresas son las llamadas a conservar en su interior estos aspectos:

- Ambiente confortable
- Comunicación Organizacional
- Cultura organizacional
- Organización inteligente
- Responsabilidad en el trabajo

#### **4.7.5.1 Aplicación de la Motivación Laboral en el Centro de Ocupación “Charlotte English School & ILVEM Internacional”**

- Ambiente de trabajo positivo, impulsa la creatividad, la generación de nuevas ideas y la iniciativa.
- Participación en las decisiones, promueve que los empleados tomen decisiones y respetarlas.
- Involucramiento en los resultados, informar a los colaboradores como afecta su trabajo en los resultados del área o empresa.
- Sentido de pertenencia al grupo, inducir al colaborador a identificarse con la identidad corporativa.
- Ofrecer un sueldo equitativo al personal de la empresa de acuerdo a su puesto, su eficiencia personal y según las posibilidades de la empresa, evitando envidias y resentimientos entre los demás trabajadores.
- Llevar a cabo el programa de capacitación, este ayudara a los individuos a enriquecer sus conocimientos y a estar motivadas para desarrollar sus habilidades para mejorar su desempeño laboral e interpersonal.
- Dialogar con el personal que permita conocer sus necesidades medio por el cual se cree estímulos que logren un impacto en ellos para que exista un mejor rendimiento, considerando las cualidades de cada individuo para que aumente su desempeño.
- Premiar la excelencia, reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- Reconocimiento público de los éxitos, la celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.
- Conceder un día libre a los colaboradores por alguna excelente labor realizada.

#### **4.7.6 Desarrollo de Liderazgo participativo**

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Liderazgo es la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea, es el proceso de influenciar en las personas para lograr las metas deseadas.

##### **4.7.6.1 Características de un Líder Participativo**

- El líder debe adoptar la participación, que considera la consulta para practicar el liderazgo.
- El líder señala directrices específicas a sus subordinados tomando en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.
- El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de los colaboradores.
- El líder cultiva las ideas de sus subordinados para tomar decisiones útiles y maduras.
- Impulsa a incrementar la capacidad de los individuos en las responsabilidades propias.

##### **4.7.6.2 Liderazgo Participativo aplicado a la empresa CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL**

El liderazgo participativo es una herramienta esencial para mejorar la calidad de vida laboral de los miembros de una empresa. Para el centro de capacitación aplicaremos el siguiente liderazgo participativo.

- El líder deberá crear el trabajo en equipo.
- El líder debe escuchar y respetar a su equipo.
- El líder fomenta la participación activa de todos los miembros de la organización.
- El líder debe transmitir de forma clara la forma de utilizar los recursos con que cuenta la empresa.

- El líder debe contar con credibilidad, flexibilidad y audacia en sus decisiones, pues el mundo cambia constantemente y se debe estar alerta para dar solución rápidamente a lo acontecido.
- El líder debe reconocer los aciertos de sus colaboradores que ha trabajado para logran mayor competitividad, aplicando la motivación e incentivos necesarios que reconozcan los esfuerzos los cuales pueden ser económico, psicológico o moral.
- El líder debe llevar a cabo reuniones periódicas con el personal para conocer su desempeño en la organización.
- El líder debe resolver los conflictos con las partes involucra a tiempo, buscando un clima sano, positivo motivador que cubra la imagen de la empresa.

#### **4.8 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Para controlar la propuesta es necesario diseñar un sistema de control de gestión que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, el Balaced Scorecard es el sistema que se adoptara para CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL &ILVEM INTERNACIONAL.

##### **4.8.1 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

#### **4.8.2 Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.

Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

##### **4.8.2.1 Elementos de un Balanced Scorecard**

#### **Misión, Visión y Valores**

La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores? No necesariamente, pues en muchos ya están definidos. Además, son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo. Lo que parece claro es que son el punto de partida.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia

forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada.

Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trate es de plasmarla en un mapa estratégico.

#### **4.8.2.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos**

##### **Mapa Estratégico**

Los mapas estratégicos permiten a una organización describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia.

De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medio para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas.

##### **Perspectiva**

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

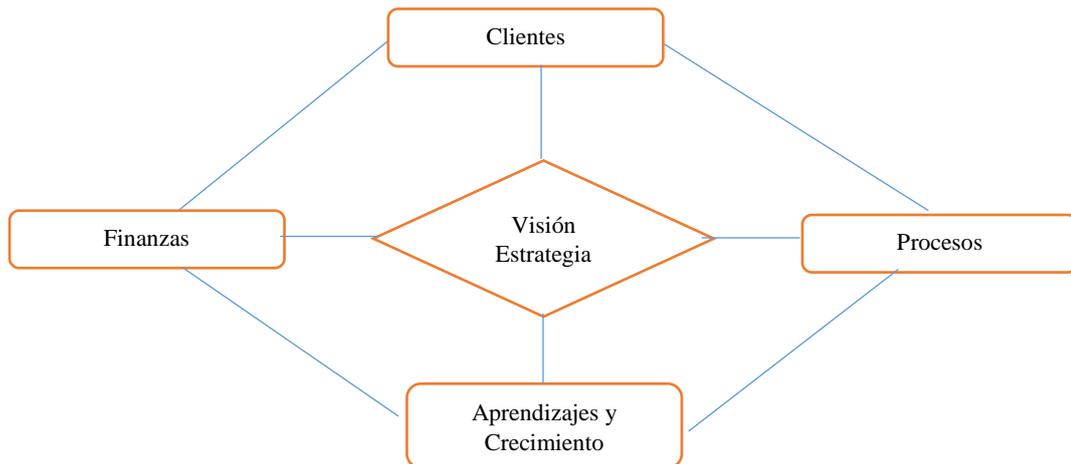
**Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

**Perspectiva del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

**Perspectiva Interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

**Perspectiva del Aprendizaje:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

**Grafica 31.4: Perspectiva del Balanced Scorecard para empresa CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL**



Elaborado por: Gladys Layedra

Fuente: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/45\\_cuadro\\_mando\\_integral.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/45_cuadro_mando_integral.html)

El Balanced Scorecard, para la empresa en cuestión es un sistema de gestión para la organización que consiste en:

- Formular una estrategia sólida y transparente.
- Comunicar mediante la organización la estrategia.
- Coordinar los objetivos de los distintos mecanismos organizativos.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Exteriorizar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de modo sistemático, la ejecución de las estrategias, planteando acciones y soluciones oportunas.

**Cuadro 47.4: Aplicación del Balanced Scorecard en CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO PERSONAL	PERSPECTIVA FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los clientes</li> <li>Atención de quejas y reclamos</li> <li>Conservación de cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de Preventa</li> <li>Control de procesos</li> <li>Manejo de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación Personal</li> <li>Conservación del personal</li> <li>Motivación del personal</li> <li>Participación activa del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidades</li> <li>Presupuesto</li> <li>Rentabilidad</li> </ul>

Elaborado por: Gladys Layedra

**Cuadro 48.4: Propuesta del Balanced Scorecard para el Centro de Capacitación Ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	ÍNDICE
CLIENTES	Convertirse en el mejor aliado de los clientes	Satisfacción de clientes	$\frac{\text{Ventas Prom} - \text{Costos Prom}}{\text{Ventas Promedio}} * 100$	El 90%
		Atención de quejas y reclamos		El 80%
		Conservación de clientes		El 90%
PROCESOS	Lograr la excelencia en la atención de necesidades	Manejo de Preventa	$\frac{\text{Ventas a Cedito}}{\text{Ventas Totales}} * 100$	El 80%
		Control de Procesos		El 90%
		Manejo de recursos		El 90%
APRENDIZAJE	Desarrollar la capacidad de gestión organizacional	Capacitación del personal	$\frac{\text{Numero de capacitaciones}}{\text{Numero de capacitaciones planeadas}} * 100$	El 80%
		Conservación del personal		El 80%
		Motivación del personal		El 90%
		Participación activa del personal		$\frac{\text{Total Motivaciones} * 2}{\text{Total colaboradores}}$ El 70%
FINANCIEROS	Alcanzar la metas establecidas en los diferentes parámetros	Utilidades	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Act. totales}} * 100$	El 80%
		Presupuesto		El 70%
		Rentabilidad		El 50%

Elaborado por: Gladys Layedra

### **4.8.2.3 Análisis del Balanced Scorecard propuesto**

#### **PERSPECTIVAS DE CLIENTES**

##### **Satisfacción de clientes**

Este indicador tomara en cuenta el cumplimiento del servicio, es decir el nivel de conocimientos adquiridos del estudiante en nuestra institución, la cual se refleja con evaluaciones oportunas, para lo cual se necesita llegar a obtener el 90% de clientes satisfechos.

##### **Atención de quejas y reclamos**

Determina el número de clientes que emiten quejas o reclamos, y la solución que se les ha dado, para lo cual se pretende obtener un 80% en este indicador, que busca mejorar al máximo la atención al cliente.

##### **Conservación de clientes**

Comprueba la lealtad de los clientes que cuenta la empresa, en este indicador se pretende obtener el 90% de satisfacción al cliente en sus necesidades y expectativas.

#### **PERSPECTIVAS DE PROCESOS**

##### **Manejo de preventa**

Identifica el aumento en nuestros procesos de preventa en la empresa, se estima realizar el 80% más de visitas a futuros clientes y poder ofertar los servicios que presta la empresa, obteniendo aceptación y formarlos parte de nuestra cartera de clientes.

##### **Control de procesos**

Permite conocer el porcentaje de controles ejecutados en el proceso de esta gestión, se pretende obtener un 80%, llevando a cabo una acción preventiva antes que correctiva.

## **Manejo de Recursos**

Permite conocer la efectividad del subproceso de recursos (facturación) de la empresa, estimando un 90% de eficacia en su manejo.

## **PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE**

### **Participación del Personal**

Identifica el nivel de participación del personal con ideas viables para la empresa, se anhela un 70%, que promueva una comunicación efectiva en la empresa.

### **Conservación de Personal**

Este indicador permite conocer la capacidad que la empresa tiene para mantener a su personal trabajando a su servicio, se busca el 80% de este indicador para diseñar un adecuado sistema de promociones ascensos.

### **Motivación de personal**

Se estima en un 90% motiva e incentivar al personal, determinando esfuerzos, cumplimiento de metas para conseguir una bonificación en consecuencia al valor agregado en su trabajo.

### **Capacitación de Personal**

Permite conocer la cobertura a colaboradores, referente a la capacitación, se estima con un 80% elaborar un apropiado plan de capacitación para el personal.

**Cuadro 49.4: Cuadro comparativo de la incidencia de la planificación estratégica en el Centro de Capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL.**

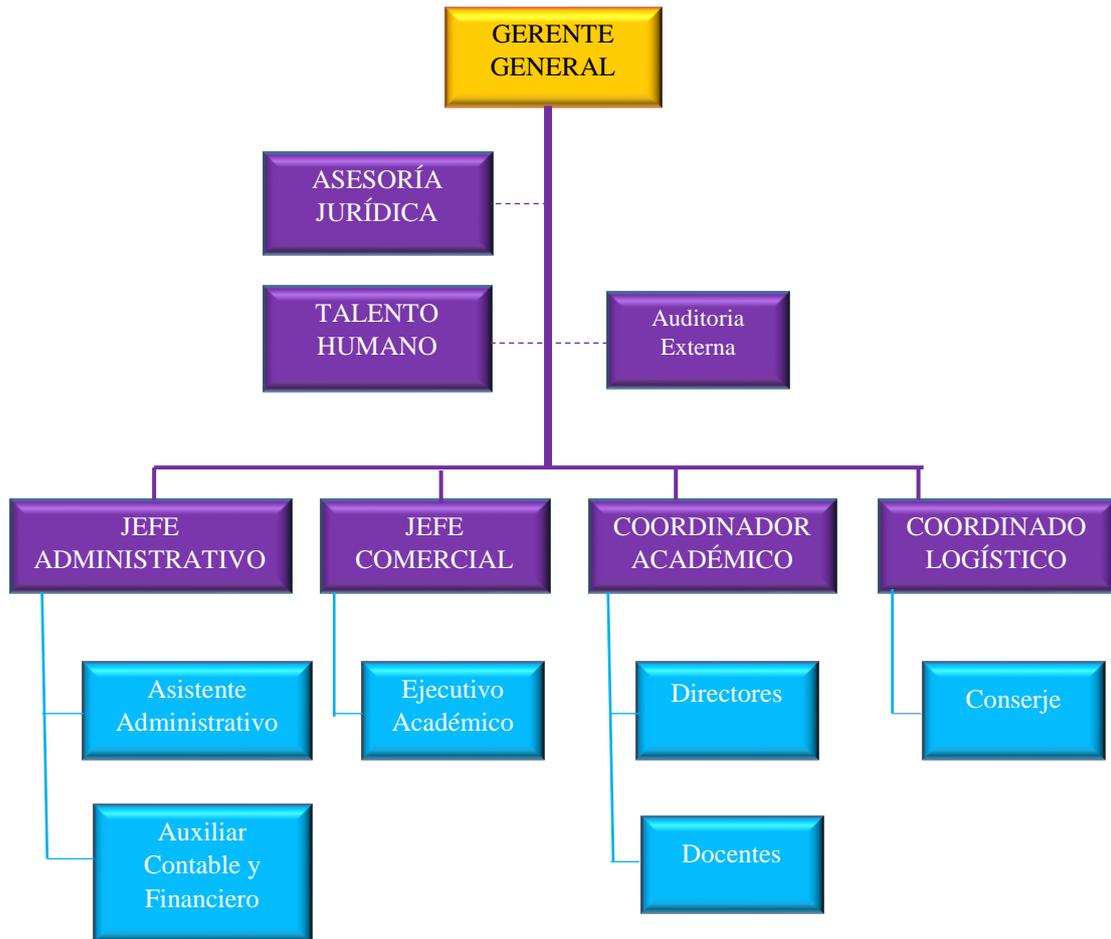
Forma de conocer la empresa	%		Calificación de la empresa	%		Satisfacción sobre el servicio	%	
	Por recomendación	17%	21%	Excelente	27%	53%	Si, totalmente	58%
Por visitas de ejecutivos	55%	48%	Muy Buena	50%	29%	Si, parcialmente	40%	36%
Por la publicidad	28%	31%	Buena	17%	14%	No.	2%	1%
			Regular	7%	5%			
			Pesimas	0%	0%			
Razones por que adquirió el servicio en la empresa			%					
El precio			14%		13%			
Facilidad de Crédito			31%		30%			
Atención personalizada			21%		21%			
Recomendación de terceros			24%		25%			
calidad en el servicio			10%		11%			

**Análisis:**

Los ítems elegidos de la encuesta dirigida a los clientes externos, muestran un leve incremento durante el primer semestre de aplicado el plan estratégico, identificado que el plan estratégico si incide significativamente en el progreso de la empresa.

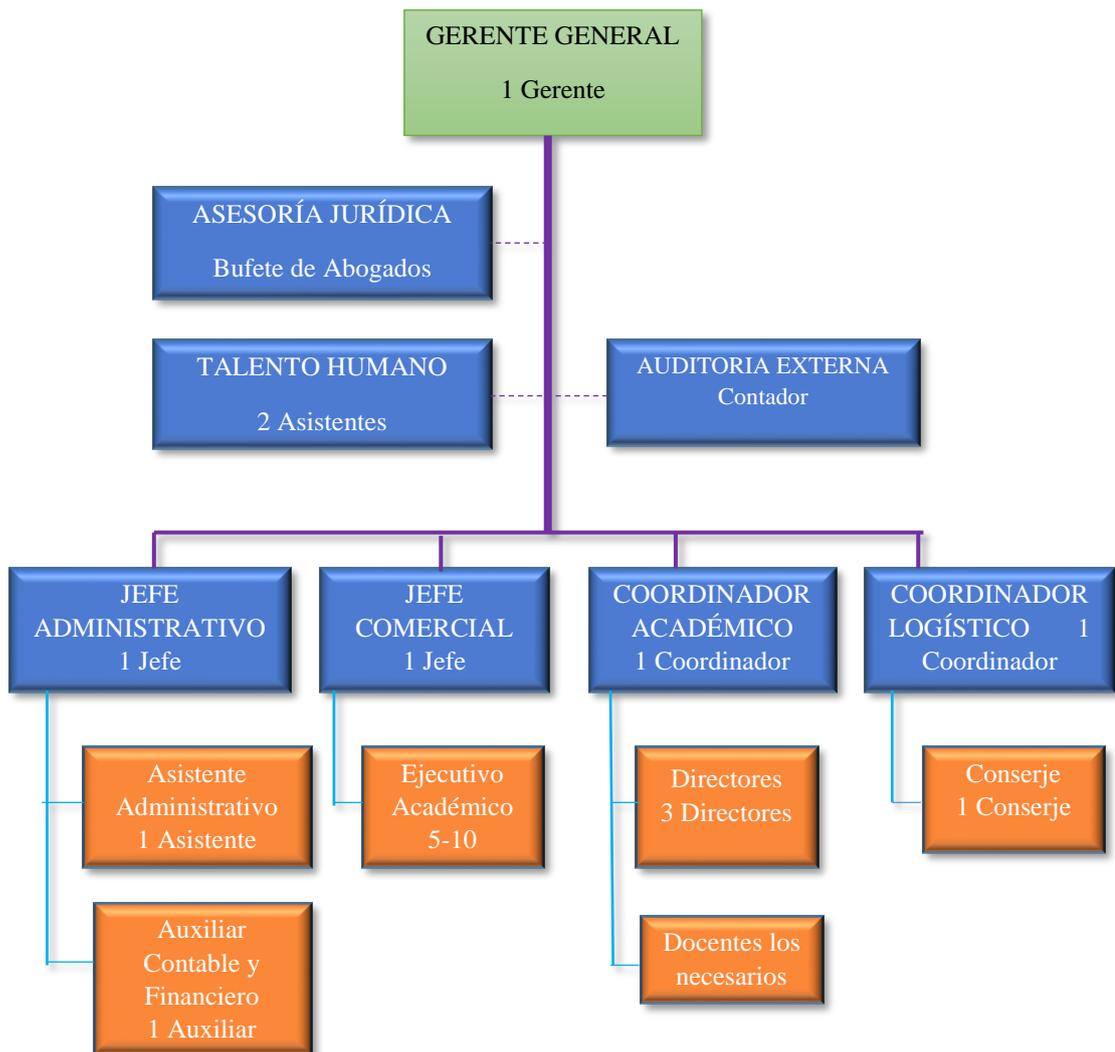
#### 4.8.2.4 Propuesta del organigrama estructural para Centro de capacitación Ocupacional “CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL”.

Grafica 32.4: Organigrama Estructural



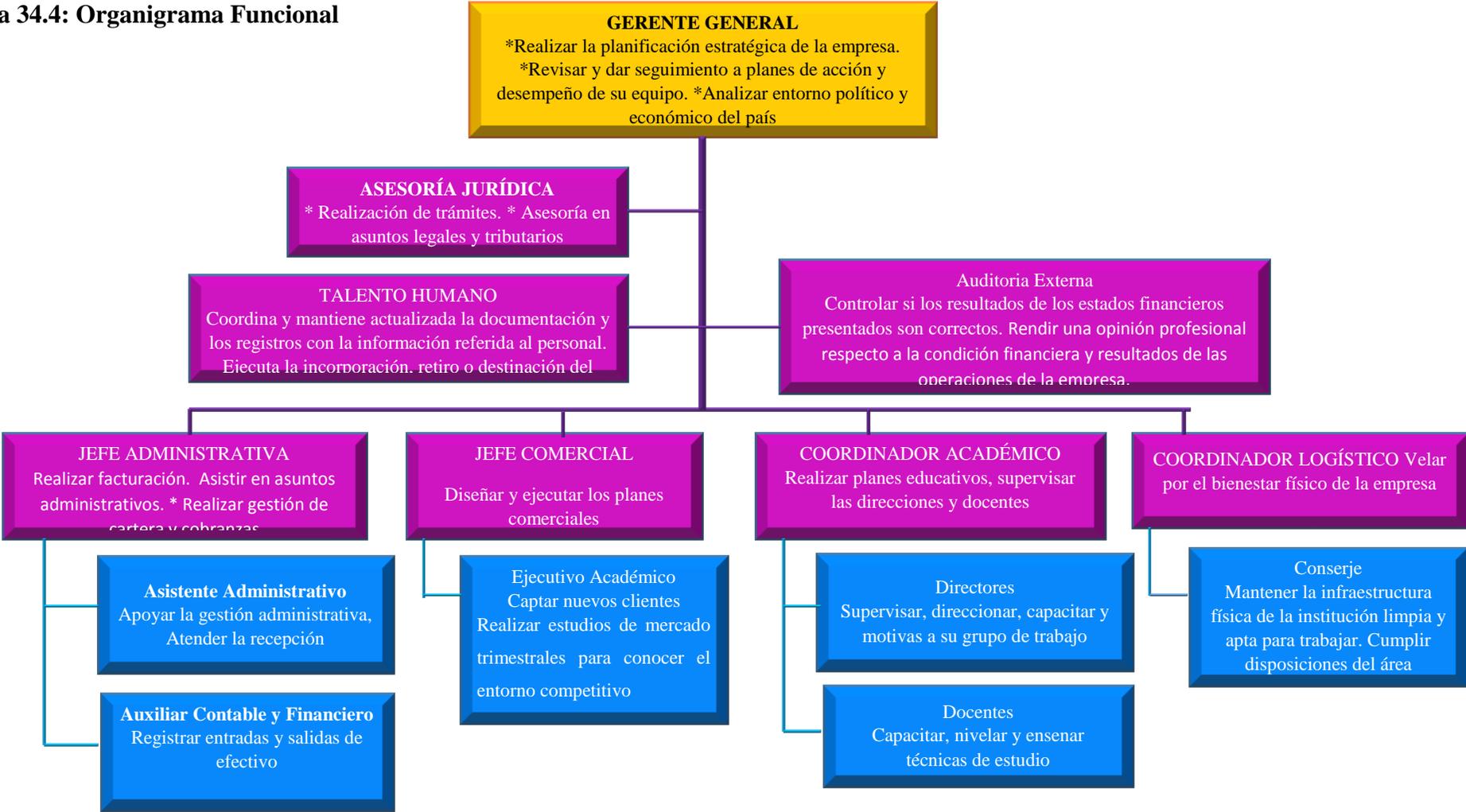
Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 33.4: Organigrama Posicional**



Elaborado por: Gladys Layedra

**Grafica 34.4: Organigrama Funcional**



Elaborado por: Gladys Layedra

#### **4.8.2.5 Manual de funciones y responsabilidades**

En la empresa CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, no existe documentación escrita en donde se especifiquen las tareas, funciones y responsabilidades para cada cargo, lo que provoca muchos problemas para la gerencia y los empleados en la realización de las actividades y en el control de las mismas.

A continuación se presenta un detalle de las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que existe en la empresa lo que permitirá diferenciar las funciones entre los miembros de la misma.

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA GERENCIA
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	JEFES Y COORDINADORES
<b>REPORTA A:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
La Gerencia General, se encuentra en cada franquicia local y es la máxima autoridad dentro de la estructura organizacional local, mantiene los derechos de la franquicia local sobre la prestación y comercialización de los servicios.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la visión, misión y objetivos generales de la institución a los empleados.</li> <li>• Establecer los objetivos específicos y metas de la franquicia local.</li> <li>• Establecer políticas comerciales respetando el precio piso determinado por la matriz.</li> <li>• Establecer políticas financieras y administrativas aplicadas a la franquicia local.</li> <li>• Presidir las reuniones con el personal de la empresa.</li> <li>• Vigilar y controlar la buena marcha de la empresa “Charlotte &amp; Ilvem” Riobamba.</li> <li>• Ejercer la representación legal, tanto judicial como extrajudicial de la institución</li> <li>• Evaluar, controlar y corregir las operaciones administrativas, docentes y comerciales de la franquicia local</li> <li>• Análisis y contratación del nuevo personal para la franquicia local.</li> <li>• Mantener el equilibrio de rentabilidad institucional, creando estrategias comerciales y de buen servicio.</li> <li>• Fomentar la colaboración entre todos los departamentos de la institución desde el punto de vista funcional y humano.</li> <li>• Investigar, proyectar y desarrollar ampliaciones de proyectos de nuestras líneas, para el desarrollo corporativo.</li> </ul>	

- Gestionar, dirigir y tomar decisiones que beneficien a las áreas de la empresa.
- Evaluar, controlar y coordinar las actividades realizadas por las áreas de la empresa, solicitando respectivos que permitan evitar contratiempos en el proceso de capacitaciones.

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASESORIA JURÍDICA
<b>DEPENDENCIA:</b>	
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
Actuar en forma ágil y oportuna en las acciones legales de la empresa	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como defensor de la institución</li> <li>• Elaborar contratos, civiles, laborales que tengan que ver con las actividades de la institución</li> <li>• Asesorar en los asuntos legales de la institución</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUDITORIA – CONTABILIDAD
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA FINANCIERA
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
Examinar y evaluar cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.</li> <li>• Prevenir los errores y fraudes.</li> <li>• Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.</li> <li>• Revisión de las declaraciones de impuestos mensuales, semestrales y anuales.</li> <li>• Establecer y controlar las operaciones a crédito y al contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores.</li> <li>• Determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, todo lo relacionado con la práctica crediticia.</li> <li>• Controlar los gastos y planear la ganancia; también se encargará de supervisar todas las operaciones contables y brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.</li> <li>• Coordinar y asesorar el proceso de planificación presupuestaria</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA ADMINISTRATIVA
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	JEFES Y COORDINADORES
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
Mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes para el personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal, promoviendo el desarrollo del liderazgo.</li> <li>• Reclutar al personal idóneo para cada puesto.</li> <li>• Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.</li> <li>• Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.</li> <li>• Llevar el control de beneficios de los empleados.</li> <li>• Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.</li> <li>• Desarrollar un marco personal basado en competencias.</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA CONTABILIDAD
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Ésta área de cada localidad procurará la estabilidad y solvencia económica de la institución y se encarga de las funciones que estipulan en el reglamento interno de la institución.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar facturación de las ventas efectuadas.</li> <li>• Asistir en asuntos administrativos de la compañía.</li> <li>• Realizar gestión de cartera y cobranzas.</li> <li>• Mantener al día los registros de ingreso y salida del personal al Instituto de Seguridad Social IESS, y los pagos patronales al mismo.</li> <li>• Realizar los respectivos pagos de sueldos y salarios al personal de la institución.</li> <li>• Mantener al día las obligaciones con el S.R.I que le corresponda a la institución.</li> <li>• Protección de los activos de la empresa, lo que conlleva a registrar oportunamente y cronológicamente la adquisición de activos fijos.</li> <li>• Adquisición y/o proveeduría oportuna de materiales didácticos solicitados por los departamentos académicos.</li> <li>• Registrar en forma clara, concisa y oportuna los ingresos y egresos de efectivo y sus equivalentes.</li> <li>• Mantener a buen recaudo y custodia los ingresos recibidos de los departamentos de cobranzas y marketing.</li> <li>• Depositar diariamente los ingresos recibidos por marketing y cobranzas</li> <li>• Elaborar certificados para docentes, estudiantes según corresponda.</li> </ul>	

- Realizar y apoyar los proyectos educativos.
- Gestión y elaboración de la documentación requerida por la Dirección de Educación.
- Registro y actualización del RPM.
- Cumplir, supervisar y controlar el cumplimiento de las disposiciones establecidas para el personal del área administrativa, logrando eficacia en la gestión administrativa.
- Vigilar, supervisar y sancionar al personal de la empresa, en los casos que amerite según el reglamento interno y disposiciones generales de la empresa.

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA CONTABILIDAD
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	JEFE ADMINISTRATIVO
<b>OBJETIVO</b>	
Proveer la información necesaria a la administración y gerencia, útil para la toma de decisiones.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un excelente servicio al cliente externo e interno.</li> <li>• Controlar la asistencia, hora de entrada y salida de todo el personal de la empresa.</li> <li>• Controlar la diariamente la asistencia de os diferentes grupos de estudiantes que asisten a nuestras capacitaciones, lo cual permitirá mantener datos actuales de la asistencia.</li> <li>• Informar a los padres de familia los horarios establecidos, por la Dirección académica de cada área, para atención y solución de problemas académicos</li> <li>• Elaborar todo tipo de oficio a nivel de secretaria académica lo que compete a (certificados de asistencia de los estudiantes, oficios para instituciones académicas, rastreo de graduados que requieran certificados).</li> <li>• Informar a los padres de familia, el o los nombres de los docentes encargados de las capacitaciones impartidas a sus hijos.</li> <li>• Llevar con cautela la base de datos de los estudiantes con matrículas legalizadas, de acuerdo al periodo de ingreso, cuya información se facilitara al área de administración y al control del MEC.</li> <li>• La recepcionista deberá atender las legalizaciones de contratos y cobros sólo en el caso de que administración no pueda cumplir con ésta función</li> <li>• La recepcionista deberá llenar las fichas de datos personales de los estudiantes, con letra clara y legible, y entregarlas oportunamente a los docentes.</li> <li>• Es obligación de la recepcionista, coordinar con los directores académicos, los</li> </ul>	

horarios para los diferentes grupos de trabajo, y reportar a administración en caso de incumplimiento de los mismos.

- Realizar un informe semanal acerca de novedades, situaciones o problemas de los estudiantes, el cual se entregará a cobranzas y administración.

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE COMERCIAL
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA COMERCIAL
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	EJECUTIVOS DE VENTAS
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Área de trascendental importancia es directamente responsable de la rentabilidad, solvencia, crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, es el canal de comunicación más importante que tiene la institución por esta razón el personal es cuidadosamente capacitado en las diferentes áreas que conforman la institución, misión, visión y objetivos de la misma, actúan como puente de comunicación entre la institución y la comunidad.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones gerenciales, administrativas y del área.</li> <li>• Realizar el plan semanal y mensual de trabajo con el propósito de masificar las ventas.</li> <li>• Realizar estudios de mercado trimestrales para conocer el entorno competitivo.</li> <li>• Se encarga de planificar, coordinar, controlar y evaluar las estrategias de mercadeo, publicidad y el servicio de posventa.</li> <li>• Solicitar y capacitar ejecutivos nuevos de marketing periódicamente.</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	EJECUTIVOS ACADÉMICOS.
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA COMERCIAL
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	NUMERO ILIMITADO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	JEFE COMERCIAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	JEFE COMERCIAL
<b>OBJETIVO</b>	
Cumplir las metas establecidas por el departamento comercial	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir las disposiciones gerenciales, administrativas y del área comercial, para el bienestar del área a cargo de sus facilitadores.</li> <li>• Brindar orientación y asesoramiento ágil, oportuno y transparente a los clientes.</li> <li>• Determinar las necesidades del cliente en cuanto a la área de capacitación requerido</li> <li>• Realizar inscripción del estudiante</li> <li>• Cumplir con las demás funciones fijadas en el reglamento interno”.</li> <li>• Llevar una planificación diaria efectiva para la vinculación de los clientes, como objetivos de metas establecidas a cumplir.</li> <li>• Cumplir las metas establecidas por la empresa, como son de 12 inscripciones con 3 contados o 10 matrículas con 4 contado, con acuerdo interno particular al reglamento interno</li> <li>• Dar seguimiento a los clientes en el proceso de capacitación cada tres meses, lo que significa que deben contar con un informe al respecto, además deberán actualizar datos de los clientes, datos que se facilitaran área Administrativa.</li> <li>• Adquirir un entrenamiento técnico de manera permanente, cuyo objeto será desarrollar habilidades y destrezas que se apliquen en la exposición de nuestros servicios en instituciones como escuelas, colegios e islas, conjuntamente con la imagen corporativa.</li> <li>• El ejecutivo que logre resultados óptimos en sus matrículas diarias, estará a cargo ese día de la atención a clientes, quien deberá trabajar con respeto, ética y orden, al transmitir nuestro servicio, así mismo deberá permanecer en la oficina</li> </ul>	

<p>las 8 horas diarias y cumplir lo establecido en el reglamento interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar de manera clara los contratos y todo el proceso que conlleve y necesite al área comercial, para contar con buena información de sus clientes.</li> <li>• El ejecutivo académico y supervisor o facilitador tienen como función solucionar los casos de clientes que desean deshacer dicho contrato cuando ya se ha hecho efectivo el pago del paquete, aplicando estrategias que eviten estos casos.</li> </ul>
---

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COORDINACIÓN ACADÉMICA – PEDAGÓGICA
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA ACADEMICO
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	UNO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	DIRECTORES, DOCENTES
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Área académica de “CHARLOTTE &amp; ILVEM” Riobamba, está compuesta por el coordinador académico general, los directores académicos de cada área y los profesionales tanto en el área de inglés (profesores de inglés), como de ILVEM (psicólogos educativos, educadores básicos) y Mate+ (profesionales con conocimientos en matemáticas, química y física).</p>	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar, controlar el cumplimiento de las actividades de los directores.</li> <li>• Coordinar actividades que reflejen la calidad de los servicios ofertados.</li> <li>• Evaluar a los estudiantes cada semestre para medir los niveles de conocimientos adquiridos en la institución.</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	DIRECTOR
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA ACADEMICO
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	TRES
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR ACADÉMICO – PEDAGÓGICO
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	DOCENTES
<b>REPORTA A:</b>	COORDINADOR ACADÉMICO – PEDAGÓGICO
<b>OBJETIVO</b>	
Orientar, dirigir, coordinar, regular y supervisar el normal desarrollo de las actividades académicas de la Institución.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por Gerencia, Administración y Área de trabajo.</li> <li>• Supervisar y controlar el cumplimiento del plan de clase de la jornada laboral de docentes.</li> <li>• Oficializar el permiso otorgado a sus compañeros docentes de forma escrita 24 horas antes del día solicitado.</li> <li>• Está en la plena potestad de llamar la atención en forma verbal y escrita a sus compañeros docentes, según el proceso de faltas que se incurriera, este accionar deberá contar con un documento y 2 copias, el original se entregara al docente, una copia a administración y la otra copia se archivará.</li> <li>• Realizar la evaluación inicial a todo estudiante nuevo que se vincule a la capacitación.</li> <li>• Realizar cada 3 meses las respectivas evaluaciones a los estudiantes para que se identifique los avances de los mismos.</li> <li>• Informar a los padres los avances de sus hijos en nuestra institución.</li> <li>• Llevar un archivo de los estudiantes matriculados en el área.</li> <li>• Elaborar un archivo de las promociones de graduados, destacando los mejores resultados del periodo.</li> <li>• Analizar el perfil de reemplazo de los docentes y archivarlos para cuando sea necesario considerarlos en las capacitaciones.</li> </ul>	

- Solucionar problemas académicos con los involucrados padres y estudiantes.
- Impartir en las horas libres, una alegoría de la capacitación a los estudiantes que desean iniciar inmediatamente las capacitaciones, para luego integrarlo en el grupo y con el docente correspondiente.
- Por un mejoramiento continuo se debe evaluar a los compañeros docente 2 veces al año, de acuerdo al área, esta evaluación permitirá contar con docentes de elite.
- Reunirse un día a la semana con su equipo de trabajo, para buscar soluciones, evaluar avances, y conocer requerimientos de los grupos de trabajo.
- Elaborar comunicados que informen el horario establecido de atención a padres, el cual debe estar ubicado en lugares estratégicos y visibles del área.
- Contar con la información de todos los grupos de trabajo del área, como asistencia y avances del estudiante, lo cual permita buenos informes académicos para los padres.

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	DOCENTES
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA ACADEMICO
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	LOS NECESARIOS
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	DIRECTOR
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	DIRECTOR
<b>OBJETIVO</b>	
Cumplir las resoluciones tomadas por Gerencia, Administración y Área de trabajo.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la evaluación inicial a todo estudiante nuevo que se vincule a la capacitación.</li> <li>• Llevar el control diario de asistencia de los estudiantes.</li> <li>• Realizar cada 3 meses las respectivas evaluaciones a los estudiantes para que se identifique los avances de los mismos.</li> <li>• Informar a los padres los avances de sus hijos en nuestra institución.</li> <li>• Llevar un archivo de los estudiantes en proceso, que contenga asistencia y reportes académicos, de cada estudiante hasta la graduación.</li> <li>• Presentar un perfil de reemplazo al director de área, para cuando el docente se ausente la persona recomendada lo reemplace.</li> <li>• Establecer un horario específico de atención a Padres de Familia, con el fin de no interrumpir la hora clase.</li> <li>• Reunirse un día a la semana con su director(a) de área, para buscar soluciones, evaluar avances, y conocer requerimientos de los grupos de trabajo.</li> <li>• Realizar un portafolio de cada estudiante, que contenga: Datos personales, copia de C.I. evaluación inicial, evaluaciones en el proceso y reportes a los Padres de familia, entre otros, dependiendo del área.</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	COORDINADOR LOGÍSTICO
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA BODEGA
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	CONSERJE
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OBJETIVO</b>	
Esta área esta direccionada a proteger, cuidar y vigilar la infraestructura física y material con que la cuenta la empresa.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen estado y cuidado de la infraestructura institucional</li> <li>• Distribuir los materiales necesarios a cada área de trabajo</li> </ul>	

<b>IDENTIFICAN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CONSERJE
<b>DEPENDENCIA:</b>	AREA BODEGA
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	1
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR LOGISTICO
<b>SOLICITA REPORTES A:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	COORDINADOR LOGISTICO
<b>OBJETIVO</b>	
Esta área esta direccionada a proteger, cuidar y vigilar la infraestructura física y material con que la cuenta la empresa.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen estado y cuidado de la infraestructura institucional</li> <li>• Distribuir los materiales necesarios a cada área de trabajo.</li> <li>• Mantener la infraestructura física de la institución limpia y apta para trabajar.</li> <li>• Cumplir disposiciones del área administrativa y gerencial.</li> </ul>	

## CONCLUSIONES

La elaboración y aplicación de la planificación estratégica en CENTRO DE CAPACITACIÓN OCUPACIONAL CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL Riobamba, determino las siguientes conclusiones:

- Mediante la Matriz FODA se ha detectado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que surgen en el ámbito interno y externo de la organización. Los puntos críticos que se despliegan de la factor interno es no contar con una legislación que dirija las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización. Tener colaboradores con espíritu emprendedor pero no actualizado en la línea correspondiente, La fidelización de los clientes y un porcentaje considerable de cartera vencida, aspectos como estos y otros son primordiales para tomar decisiones. En el factor externo se determina que la competencia desleal, la crisis económica entre otras situaciones amenazan la condición empresarial, estos datos orientan a elegir estrategias que derriben los obstáculos y promuevan el crecimiento organizacional.
- La elaboración de la planificación estratégica se ha realizado bajo los esquemas de necesidad de la empresa la cual se llevó a cabo gracias al aporte de sus miembros y de su Gerente General, la misma que busca lograr que la institución tenga procesos ordenados y sistematizados, para alcanzar una mejor atención a los clientes. La implantación del plan estratégico, se ejecuta utilizando herramientas de comunicación y gestión, responsabilidad de la Gerente institucional, este proceso de se lleva a cabo con diligencia y con convicción de lograr los objetivos planteados.
- Luego de aplicar la planificación estratégica en la empresa y realizar la encuesta establecida los resultados indican que el uso de misma ha llevado a mejorar notablemente la competitividad del centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL Riobamba.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones antes indicadas se establece las siguientes recomendaciones:

- Actualizar el Manual de funciones según sea necesario, propuesto en el diagnóstico organizacional, para actuar con prevención y evitar correcciones que provoquen el estancamiento de este proceso.
- Comunicar y evaluar periódicamente el cumplimiento de la planificación estratégica diseñado para el centro de capacitación ocupacional CHARLOTTE ENGLISH SCHOOL & ILVEM INTERNACIONAL, y así lograr los objetivos planteados, satisfaciendo las expectativas de los clientes internos como externos.
- Aplicar el plan estratégico, en empresas similares, tomando en cuenta que el uso de la misma ha permitido el crecimiento y buen desarrollo de la empresa investigada.

## BIBLIOGRAFIA

- Armijo, M. ( 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico*. Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- Cando, P. (2004). *Una guía sobre Planificación estratégica*. Quito. Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los nuevos tiempos*. 9ª Ed. Bogota. Mc Graw Hill.
- Corredor, J. (2007). *La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su Aplicación*. 4ª Ed. Valencia: Vadell Hermanos Editores.
- Barreiros, A. (2012). “*Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*”. Universidad Central del Ecuador.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Nuevo México: Pearson Educación.
- Gardner, S. (2006). *Planificación estratégica*. Rio de Janeiro: Fórum Cultural Mundial.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México. Mc Graw Hill.
- Kotler , P., & Bloom , P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Martines, & Milla. (2012). *Diagnostico Estrategico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Osbaldo, C. (2012). *Planificación estrategica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Pérez, N. (2012). “*La planificación estratégica como vínculo de transición entre la administración empírica y la administración moderna en Automotores Pérez*”. Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.
- Sielinski, H. (2007). *La Planificación estrategica clave de exito para el negocio de la familia*. El Buzón de Pacioli.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. 13ª Ed. México. Grupo editorial Patria.
- Sielinski, H. (2007). *La planificación estratégica es clave para el éxito del negocio familiar*. Revista Grandes negocios rápidos, p 24.
- Cruz, E. (2011). *Tecnológica*. Disponible: <https://prezi.com/pvpq4onx85ev/vanguardia-tecnologica/>

- Diapozo, G. (2010). *Planificación Estratégica*. Disponible: [www.Planificaiónestrategica.com](http://www.Planificaiónestrategica.com).
- Fundación Wikipedia. (2010). *Herramientas de Gestión*. Disponible: [http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti%C3%B3n)
- Matos, L. (2015). *Planificación Estratégica*. Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*. Harvard Business Disponible: <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?-Channel=>
- Ochoa, N. (2013). *Contrato de Adquisición de Máster*. Disponible: Acuerdo Ministerial No. 1580, RO-S No. 895: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=7&categoria=2&articulo=245>.
- Shapiro, J. (2013). *Herramienta de planificación estratégica*. Disponible: [www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1.4: Test a los administradores y colaboradores

#### TEST A LOS ADMINISTRADORES Y COLABORADOS

**Objetivo:** conocer la opinión y percepción de la planificación, percepción y gestión de la empresa.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente cada pregunta

Marque con una X su respuesta, de acuerdo a la escala de criterios

Solo habrá una respuesta por pregunta.

**Escala de Criterios:**

A = Todo es excelente

B = Se realizan acciones de manera sistemática se revisan y se mejoran, pero no en toda la empresa.

C = Algo se ha hecho, pero no es definitivo.

D = Solo existen ideas que aún no se concretan.

No	INDICADORES	A	B	C	D
<b>1</b>	<b>Políticas y Estrategias</b>				
1.1	La misión y visión de la Empresa, se ve reflejada en una política y estrategia definida, en planes, programas, objetivos y en asignaciones de recursos				
1.2	La empresa planifica sus acciones utilizando la información acertada				
1.3	Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la empresa.				
1.4	La empresa revisa la política y estrategia en relación al servicio que está ofertando, siguiendo una metodología rigurosa				
<b>2</b>	<b>Personas</b>				
2.1	La política del personal como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción el reconocimiento, etc. Es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la empresa.				
2.2	Se hace lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la empresa y lo asuman en su trabajo diario				

2.3	Las personas de la empresa, encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que pueden tomar, con más autonomía, las decisiones que les corresponden				
2.4	Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación de tal manera que las personas se sientan informadas y se valoran sus opiniones				
2.5	Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipo por incorporar mejoras y contribuyen a conseguir los objetivos de la empresa				
<b>3</b>	<b>Recursos</b>				
3.1	La empresa tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de recursos económicos respondan a su política, estrategia, valores y criterios				
3.2	Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la empresa pueda utilizarla en la toma de decisiones				
3.3	Se gestiona de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, nueva tecnología, y todo el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa				
<b>4</b>	<b>Liderazgo</b>				
4.1	Se puede apreciar con calidad el compromiso personal de los directivos de la empresa en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de calidad				
4.2	Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados				
4.3	Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones que defienden y apoyan los valores de la empresa				
4.4	Las relaciones de los directivos con las personas de la empresa, son positivas porque son fácilmente accesibles				
4.5	Los directivos también se preocupan por las relaciones externa de la empresa				
<b>5</b>	<b>Procesos</b>				
5.1	Los métodos y las técnicas utilizadas en el proceso administrativo permiten la consecución de los objetivos de la empresa				
5.2	Dispone la empresa de un Manual de funciones que oriente al empleado sus responsabilidades y acciones correctamente				
5.3	Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos administrativos, financieros, de gestión y organización de la empresa				

5.4	La empresa controla el grado de aplicación de las normas mínimas y tiene un método para valorar su eficacia				
<b>6</b>	<b>Resultados en los clientes</b>				
6.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas				
6.2	Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo				
6.3	Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas y se comparan con las de otras empresas y se puede demostrar que son mejores o parecidas				
6.4	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienten respecto a los resultados de ventas, de inversiones, de riesgo				
6.5	Se realizan una evaluación periódica de las satisfacción de los clientes				
6.6	La empresa fija unos estándares mínimos de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en ventas, gestión y administración				
6.7	Existen un sistemas de quejas y sugerencias que los clientes utilizan habitualmente y está bien gestionado por la empresa				
<b>7</b>	<b>Resultados en la personas</b>				
7.1	La empresa mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perceptivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, las oportunidades de formación, etc.				
7.2	La empresa dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de la empresa				
7.3	Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia				

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 2.4: Encuesta dirigida a clientes

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

**Objetivo:** Conocer la opinión y percepción de los clientes sobre los procesos administrativos, financieros y servicio al cliente.

**Instrucciones:**

Marque con una X una respuesta de su preferencia

Responda con absoluta sinceridad y veracidad

**Pregunta 1.** Ud. Es cliente de Charlotte English School &ILVEM Internacional desde:

Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/>
Hace un año	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 2.** Como conoció nuestra institución:

Por recomendación	<input type="checkbox"/>
Por visitas de ejecutivos	<input type="checkbox"/>
Por la publicidad	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 3.** Cómo calificaría a la empresa en términos globales.

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésimas	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 4.** Cómo calificaría el servicio y atención que recibe:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésimas	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 5.** El personal docente que le imparte el programa educativo es:

Respetuoso	<input type="checkbox"/>
Amable	<input type="checkbox"/>
Cortes	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Déspota	<input type="checkbox"/>
Negligente	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 6.** El personal de ventas que a Ud. Le atendió o visito fue:

Respetuoso	<input type="checkbox"/>
Amable	<input type="checkbox"/>

Cortes	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Déspota	<input type="checkbox"/>
Negligente	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 7.** El personal que a Ud. Le atendió en oficinas fue:

Respetuoso	<input type="checkbox"/>
Amable	<input type="checkbox"/>
Cortes	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Déspota	<input type="checkbox"/>
Negligente	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 8.** Ud. Adquirió el programa educativo en “Charlotte English School & ILVEM Internacional” por:

El precio	<input type="checkbox"/>
Facilidad de Crédito	<input type="checkbox"/>
Atención personalizada	<input type="checkbox"/>
Recomendación de terceros	<input type="checkbox"/>
calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 9.** Ha tenido dificultades de pago:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 10.** El programa educativo adquirido está de acuerdo a las especificaciones acordadas el momento de la negociación.

Si, totalmente	<input type="checkbox"/>
Si, parcialmente	<input type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>

**Pregunta 11.** Los precios ofertados por “Charlotte English School & ILVEM Internacional” son:

Menores que la competencia	<input type="checkbox"/>
Igual que la competencia	<input type="checkbox"/>
Mayores que la competencia	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 3.4: Guía de entrevista**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Cargo que ocupa en la institución:.....

Cuanto tiempo trabaja en la institución:.....

Cuál es su percepción respecto a las autoridades de la empresa:

.....  
.....  
.....

En el momento de su contratación, le dieron a conocer sus funciones y responsabilidades:

.....  
.....

Cada que tiempo su área de trabajo planifica:

.....  
.....

En base a qué información planifican y establecen objetivos que anhelan lograr:

.....  
.....

Cuál es el aspecto que más influye en la empresa para mantenerse en el mercado:

.....  
.....

Cuál es su opinión sobre el clima de trabajo:

.....  
.....

Que aspecto de la empresa, considera que es un obstáculo para que su trabajo se desarrolle eficientemente.

.....  
.....

Recomendaciones para mejorar la competitividad de la empresa:

.....  
.....  
.....

Fecha:

#### **Anexo 4.4: Evidencias fotográficas**

##### **Comunicando el plan estratégico en el área Comercial**



##### **Ing. Horacio Mendel (Argentino) Capacitando a los miembros de la institución**

