



CAPITULO I

GENERALIDADES



CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

LANGEXECUADOR Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que opera en el mercado nacional desde hace 4 años bajo la administración del Ing. David Duque Terneus. Nace bajo la iniciativa de jóvenes emprendedores, quienes tras vivir experiencias de estudio y viaje a distintos destinos en el exterior buscan servir, compartir y permitir que muchos otros jóvenes como ellos se vean beneficiados de programas de intercambio cultural. La empresa inicia sus actividades como una sociedad de hecho en Marzo del 2004 con el nombre de Language Exchange Ecuador LANGEX-EC, no obstante en el año 2007 buscando un posicionamiento, reconocimiento en el mercado y una nueva imagen, Language Exchange Ecuador decide cambiar su nombre a Agencia de estudios, trabajo y viajes LANGEXECUADOR Cía. Ltda., transformándose es una Compañía de Responsabilidad Limitada reconocida por el Gobierno Ecuatoriano y bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías. De esta manera LANGEX se afilia a organismos internacionales de control de agencias de intercambio y de oportunidades en el exterior

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

LANGEXECUADOR es una agencia de estudios, trabajo y viajes al exterior, que a través de diferentes programas de intercambio, ofrece a sus clientes una amplia variedad de destinos a nivel mundial, con opciones de aprender y/o perfeccionar un idioma extranjero, adquirir experiencia laboral, asistir un año académico a una escuela en el exterior, compartir el día a día con una familia anfitriona, cuidar de los pequeños de la casa y vivir una experiencia única de vida inmerso en



otra cultura. LANGEXECUADOR cuenta con 6 diferentes tipos de programas de intercambio, es la representante en el Ecuador de alrededor de 10 diferentes agencias extranjeras de intercambio, que respaldan y garantizan la seriedad y confianza de sus programas, además en su afán por ofrecer mayor variedad de programas está constantemente buscando nuevas agencias con las cuales colaborar, guardando estrecha relación con sus proveedores.

1.3. UBICACIÓN

Desde inicios de su gestión hasta Junio del año 2008, LANGEXECUADOR operó en las oficinas de la Av. 6 de Diciembre y Hermanos Pazmiño, Edificio Atenas, 7mo piso. Actualmente la agencia funciona en la Av. Mariana de Jesús E7-8 y Pradera, edificio Business Plus La Pradera, 4to piso, oficina 401. Su principal oficina o matriz opera en la ciudad de Quito, no obstante LANGEX cuenta con varios representantes de ventas en las ciudades de Cuenca, Portoviejo y Ambato. Cabe recalcar que la empresa tiene alianzas con agencias de viaje, estudio y trabajo en el exterior de las mencionadas ciudades, de tal forma, que sus clientes fuera de la ciudad de Quito pueden ser atendidos en cómodas instalaciones que aún cuando no pertenecen a la empresa, sí a sus agentes de ventas.

GRÁFICO 1.1

Mapa de la Oficina matriz en Quito



1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

LANGEX, al igual que muchas otras empresas del Ecuador, en sus inicios, empezó como una sociedad conformada por jóvenes amigos con un ideal y muchas ganas de emprender una actividad comercial del agrado de estos, no obstante, con el paso del tiempo han surgido ciertos factores en el entorno, tales como, el aumento de: la demanda, la competencia, y las exigencias del mercado, que han sido los principales motivos que han llevado a que LANGEX estructure mejor su actividad, no obstante actualmente la empresa no tiene definida su filosofía ni estructura orgánica formal.

1.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

LANGEXECUADOR se dedica a la promoción y venta de distintos programas de intercambio cultural para estudiantes de colegio, jóvenes universitarios, adultos de hasta 35 años de edad



profesionales y no profesionales; cuya duración, precio, destino, objetivos y demás características dependen del perfil del candidato y sus necesidades.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de consolidación de imagen y expansión a nivel nacional, por lo cual, el gerente ha manifestado la importancia de poner en marcha nuevos proyectos y programas de intercambio, atractivos para sus clientes con una amplia gama de destinos, así como también la apertura de una oficina propia en la ciudad de Guayaquil.






Dado que existen varias empresas en el mercado ecuatoriano con programas similares a los ofertados en LANGEX, esta agencia se enfoca en brindar un servicio personalizado y de alta calidad a sus clientes, de tal forma que, en la atención brindada al participante, antes, durante y después de su viaje se marque una diferencia en servicio y se establezca un factor de decisión de

Para poder indicar los programas que se ofrecen actualmente en LANGEXECUADOR, en la siguiente hoja se han considerado por medio del Cuadro 1.1 los diferentes tipos de programas de intercambio con sus respectivas características.



CUADRO 1.1

Portafolio de Programas LANGEX

PORTAFOLIO DE PROGRAMAS LANGEXEQUADOR						
NOMBRE DEL PROGRAMA	GRAFICOS	DESTINOS	CARACTERISTICAS	PERFIL DEL PARTICIPANTE	EMPRESA SPONSOR	DURACION
WORK AND STUDY		Inglaterra y Canadá	Curso del idioma inglés y una pasantía laboral remunerada en el extranjero en actividades profesionales en el idioma de Turismo. Este programa permite al estudiante mejorar su nivel académico y profesional.	Los aplicantes deberán tener entre 18 y 35 años y un nivel intermedio del idioma.	INGLATERRA: Tien Towers Institute, Study Incentive. CANADA: Pacific Language Institute (PLI)	Desde 8 a 12 meses.
WORK AND TRAVEL		USA	Este programa permite a jóvenes universitarios en trabajo durante las vacaciones universitarias en los EEUU por un periodo de 2 a 4 meses con la posibilidad de viajar por un mes al término del programa. Los practicantes no profesionales se realizan en importantes centros turísticos, centros, hoteles, parques de la versión, parques nacionales o restaurantes. El programa funciona a partir del 1er de junio hasta el 31 de Octubre por disposiciones de la Embajada de Estados Unidos en el Ecuador.	Tener entre 18 y 30 años de edad previo al momento de viaje. Los aplicantes deberán ser estudiantes universitarios a tiempo completo en su país de origen por lo menos un año previo a su viaje. El nivel medio del idioma será evaluado.	CCI (Center for Cultural Interchange), CETUSA (Council for Educational Travel), K/EO (International Cultural Exchange Organization Inc), Cultural Homestay International (CHI)	4 meses de trabajo y 1 mes de gracia de viaje. El programa funciona desde el 1er. Junio hasta el 31 de Octubre.
AU PAIR		USA, CANADA, FRANCIA Y ALEMANIA	Au-Pair es el programa que permite a las jóvenes entre 18 y 27 años de edad, viajar, trabajar y vivir en el extranjero con una familia anfitriona cuidando de los hijos de la casa por un promedio de 40 horas semanales.	Preferencia de género: Femenino; Tener entre 18 y 27 años de edad, nivel medio del idioma del país al cual aplica, título de bachiller, contar con experiencia mínima de 1 año en el cuidado de niños, licencia de conducir. *Aplica solo a USA	USA : CHI (Cultural Homestay International), FRANCIA: Solution Au Pair, ALEMANIA: Maria Theresa	8 y 12 meses. (Preferencia y mayor adaptación a aplicantes de permanencia completa de 1 año)
HIGH SCHOOL		USA, Brasil y Alemania	Estudiantes de nivel secundario podrán vivir en el exterior durante 1 año académico. Su permanencia en cualquiera de los países ofrecidos como destino la realizarán con familia anfitriona cuidadosamente seleccionada, además se le asigna un consorte local, recubrido y transporte por el instituto, para guiar al estudiante durante su permanencia en el extranjero, además, los será el encargado de supervisar su progreso académico. Esto es una magnífica oportunidad de aprender bien una segunda lengua y compararla con una familia anfitriona y con estudiantes de su misma edad.	USA y otros destinos con excepción de Alemania. No mayores de 18 años 6 meses al momento de viaje. Nivel intermedio del idioma. Ser flexibles y poderse adaptar a otra cultura.	Alemania: Dv Frank Sprachen und Reisen GmbH (DFSR), USA: CETUSA, CHI, CCI, BRASIL: World Study	6 meses o 1 año escolar
PASANTIAS PROFESIONALES		USA	Este programa permite al participante trabajar, aprender y ganar experiencia laboral en el área de estudio del participante. Este programa está específicamente diseñada para personas con una educación superior y con un conocimiento medio alto del idioma.	Profesionales o estudiantes universitarios entre los 18 y 35 años de edad. Alto conocimiento del idioma inglés.	CHI (Cultural Homestay International)	12 y 18 meses



Los Programas:

- **“Idiomas”, aprendizaje de una segunda lengua.** Cada idioma se ofrece en el país donde lo hablan como lengua natal, uniendo así las tutorías con la práctica diaria. Los niveles ofrecidos van desde el principiante al avanzado. Cada instituto de idiomas está especializado en la tutoría para extranjero; además ofrecen otras alternativas, tales como: la preparación de exámenes necesarios para ingresar a una universidad en dicho país, cursos vacacionales, y prácticas laborales remuneradas y no remuneradas.
- **Programas de Año Académico en un Colegio Secundario.** El programa de intercambio escolar en un Colegio Secundario en el extranjero es un programa a realizarse en un Colegio (High School) público, privado o internado en el extranjero, destinado para jóvenes entre los 15 años y los 18 años (hasta el momento del viaje. 4to, 5to o 6to Curso). El programa consiste en la estadía del estudiante dentro de un Colegio, en el país de su preferencia, de tal forma que participe con los estudiantes residentes de dicha organización y, de esta manera, cumpliendo con el principal objetivo de haber interactuado con otra cultura, y la práctica constante del idioma.
- **“ Work and Study” o programa Sánduche, que une trabajo y estudio.** Es en un paquete de clases del idioma Inglés más un período de prácticas remuneradas. Este curso es para mayores de edad que tengan un conocimiento intermedio del idioma Inglés. Para las personas que no tengan este nivel, hay la posibilidad de tomar un curso previo del idioma en el mismo instituto; al momento que el estudiante adquiera el nivel de idioma requerido entrara automáticamente al programa.
- **AuPair, o hermana mayor (trabajo).** Programa para jóvenes entre los 18 y 27 años que gusten de los niños y deseen mejorar

algún idioma extranjero, mientras tienen una ganancia extra. Requiere un conocimiento intermedio del idioma que se habla en el país donde va a trabajar; al momento trabajamos con países como: Estados Unidos, Canadá, Alemania, y Francia. Estamos constantemente aumentando otros países que ofrecen estos programas para el mercado latinoamericano.

- **“Work and Travel”, programa de trabajo.** Este programa está diseñado para universitarios entre 18 y 30 años de edad que se encuentren estudiando a tiempo completo en una universidad y deseen viajar y trabajar en los Estados Unidos en el período de Vacaciones.

- **“Pasantías Laborales”.** En la actualidad existe una competitividad muy grande y globalizada en la que los negocios van más allá de las fronteras; por esta razón LANGEX-EC introduce al mercado ecuatoriano su Programa de Pasantías, el cual ofrece a estudiantes universitarios y/o jóvenes profesionales la oportunidad de ganar conocimiento y realizar prácticas relacionadas en su área de estudio y/o trabajo en una compañía americana.

Foto 1. Estudiantes Idiomas



Foto 2 Estudiantes work and travel



1.6. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Frente a un entorno altamente globalizado, competitivo y volátil, es requisito básico desarrollar varias competencias profesionales, que permitan al ser humano adaptarse a las situaciones adversas y cada más vez exigentes del medio, por tanto es de mucha utilidad contar con el manejo apropiado de al menos un idioma extranjero, además de ciertos elementos que hagan de esa persona un ser flexible, comprensivo, dinámico, social, expresivo y comunicativo. Las empresas no solo de nuestro país, sino alrededor del mundo, buscan seres humanos que pueda desenvolverse y dar una respuesta favorable ante las circunstancias de su entorno, para ello, los programas de intercambio brindan esa oportunidad, a quienes buscan explorar en otras culturas y países distintas formas de vida.

Para satisfacer la necesidad de muchas personas que buscan viajar al exterior para prepararse mejor en su ámbito tanto profesional como personal, en nuestro país varias empresas ofrecen distintos tipos de programas de intercambio cultural. Según datos recopilados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), el número de ecuatorianos que salen de nuestro país ha ido incrementándose desde el año 2005 en comparación con años anteriores, lo cual es beneficioso para este tipo de negocios, no obstante, un aspecto muy importante a considerar es que el número de ecuatorianos que atraviesa las fronteras lo hace por motivos de turismo y esparcimiento principalmente, dejando a un bajo 1% por motivos de estudio pero un 45.4% tentativo de trabajo y otros motivos diferentes a negocios y eventos, que resulta alentador, Cuadro 1.3.

El crecimiento para el 2007 en comparación al año 2006 fue de una forma menos que proporcional y aunque no existen datos registrados para el año 2008, con la crisis por la cual está atravesando el mundo



entero es muy posible que la situación se haya visto aun mas agravada, creciendo a un menor ritmo que en años anteriores.

Como se ha demostrado, muchas personas cada año buscan oportunidades para salir al extranjero por diversos motivos, de los cuales, el estudio de otro idioma, entrenamiento profesional o trabajo temporal es el segmento al cual LANGEXECUADOR dirige sus esfuerzos en ventas, al igual que muchas otras empresas en la industria, tales como: APW, APEX, GLOBAL ADVENTURES, XPLOER, STUDENT VISA, EF, ORDEX, OBLEX, YOUTH FOR UNDERSTANDING, YOUTH EXCHANGE SYSTEM, PASSPORT, entre las principales.

CUADRO 1.2

Registro de entradas y salidas de Ecuatorianos en los últimos 6 años			
Año	ENTRADAS	SALIDAS	Incremento de salidas%
2002	461.396	626.611	
2003	485.971	613.106	-2.203
2004	528.912	603.319	-1.622
2005	597.038	663.601	9.084
2006	674.267	733.459	9.524
2007	757.892	800.869	8.417
		Promedio	4.640

FUENTE: ANUARIO DE ENTRADAS Y SALIDAS INTERNACIONALES INEC. 2007
 ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS
 PERÍODO 2002 - 2007
 Cuadro A2. Elaborado por: Pamela Salgado.

CUADRO 1.3

Salida de Ecuatorianos según motivo de viaje 2007		
Motivo de viaje	Total	%
TURISMO	407321	50.9
NEGOCIOS	9162	1.1
EVENTOS	13168	1.6
ESTUDIOS	7703	1.0
OTROS MOTIVOS	363513	45.4
SIN ESPECIFICAR	2.00	0.0
TOTAL	800869	100.0

FUENTE: INEC 2007
 Cuadro A3. Elaborado por: Pamela Salgado.



La alta competencia existente en el mercado exige que LANGEX establezca un adecuado manejo de clientes, ofrezca mejores servicios y sobre todo cuente con una gran satisfacción de sus clientes, permitiéndole así lograr posicionamiento en el mercado.

Sin embargo la empresa tiene varias falencias internas que han impedido la consecución de objetivos, y que su administración se lleve de forma adecuada, organizada, bien planificada, y aprovechando al máximo sus recursos.

A través del Gráfico 1.2 “Diagrama de Ishikawa”, se ha identificado tanto el problema macro que afecta a LANGEXECUADOR como aquellas razones que generan esa falencia, y no permiten que la empresa alcance el posicionamiento deseado, o sea reconocida en el mercado, así como una gestión empresarial de excelencia.

Para un mejor y más ordenado desarrollo de los problemas identificados dentro de la empresa, se ha dividido a la institución en departamentos, señalando dentro de cada área aquellas situaciones que demandan atención y que deben ser tratadas para generar un cambio y modelo de gestión dinámico. A continuación el detalle de las dificultades encontradas dentro de la empresa:

Talento Humano

El personal de la empresa no recibe una adecuada inducción cuando se incorpora al equipo de trabajo y no se llevan a cabo programas de capacitación ni técnicas de motivación que hagan del personal un grupo idóneo de personas totalmente satisfechas con su labor, lo cual genera un ligero malestar de sus empleados con LANGEX.

No se han cumplido con las obligaciones que la Ley del Ecuador exige a todo empleador, lo cual pone en duda la transparencia con la que la empresa opera, generando desigualdad e inestabilidad



laboral al no brindar a sus empleados los beneficios que legalmente les corresponde al trabajar para LANGEX.

La política de sueldos no es la mejor, ni brinda oportunidades atractivas para su personal.

Marketing y Ventas

Al no contar LANGEX con un plan de ventas ni control de clientes no se tiene un conocimiento amplio de la evolución y desarrollo del crecimiento de ventas y si se están o no cumpliendo con los niveles que se quisieran alcanzar cada año.

Se realizan varios esfuerzos en promociones y publicidad en diferentes medios de comunicación sin embargo no existe ningún control del impacto de dichas estrategias de marketing que puedan probar la efectividad de su aplicación y justificación como gasto.

No existe un control de potenciales clientes que permita a la empresa, sobre todo a nivel provincial conocer el estado de cada cliente o posible cliente que se inscribe al programa.

Existe un desequilibrio en el nivel de ventas alcanzado por cada vendedor, por programa y región del país donde la empresa tiene representantes, lo cual genera diferencias entre el personal, dependencia por temporada de la venta de ciertos agentes, y como consecuencia no se mantiene un nivel óptimo de venta.

Administración

La Empresa no ha comunicado formalmente su filosofía corporativa, de tal manera que no existe pleno conocimiento de lo que la empresa hace, hacia donde se dirige, qué recursos tiene, cuales son sus estrategias ni menos aun en qué tiempo deben cumplirse. Es por esta razón que el personal no comprende ni



practica las políticas de la empresa o vive y genera una cultura organizacional en base a la filosofía empresarial.

No hay procesos definidos para cada área que guíen las tareas que deben hacerse para generar valor y brindar una excelente atención al cliente.

La carencia de funciones claramente definidas para cada área no permite que las personas puedan encargarse de las actividades que únicamente le involucra su cargo, además que existe poca delegación por parte de la gerencia.

Es una grave falencia no contar con una estructura formal establecida que determine cargos y funciones, para en relación a ello, determinar las tareas que deberán cumplirse así como los perfiles del personal a ocupar una plaza de trabajo.

Finanzas

No existe un control financiero ni presupuestario, además que la empresa no lleva ordenadamente su contabilidad a través de una persona calificada para esta función.

La falencia de un sistema diseñado exclusivamente para respaldar la actividad contable ha impedido el seguimiento y control de todos los registros económicos y financieros de la empresa así como la carencia de una contabilidad formal.

Sistemas de Información y Telecomunicaciones

La Intranet con la cual cuenta la empresa facilita el manejo de toda la documentación e información que se genera en un servidor, y que a su vez es de fácil acceso de quienes necesitan disponer de datos, informes, reportes y documentos. No obstante, se ha identificado la necesidad de contar con un sistema computacional mejor estructurado y avanzado para el registro de esta información, sea de naturaleza, contable, ventas, clientes, etc. LANGEX no



cuenta un software apropiado que permita establecer una ágil comunicación, a tiempo completo, entre clientes internos y externos.

Frente a todos los problemas identificados dentro de LANGEX es importante tomar acciones inmediatas que permitan superar aquellas dificultades que le hacen a la empresa débil ante su competencia y clientes. Para poder corregir todos los aspectos que actualmente están afectando la correcta gestión y desenvolvimiento de la empresa en su entorno, es de vital importancia diseñar un modelo de gestión estratégica que permita brindar un cambio y giro significativo dentro de la organización. Con este modelo se podrá visualizar la situación de la empresa desde un punto de vista interno y externo, su posición en el mercado, sus expectativas de crecimiento en ventas, definir su direccionamiento, medir el cumplimiento de objetivos y evaluar la factibilidad de poner en marcha proyectos correctivos que permitan mejorar su gestión de tal manera que todo esfuerzo sea orientado a un fin común que les conduzca al éxito.

Como se había mencionado anteriormente, el Cuadro 1.2 de Ishikawa, muestra la técnica con la cual se han identificado los problemas que afectan a LANGEX, y, pese a no tener la empresa una estructura organizacional formalmente establecida, me he permitido nombrar áreas de manera general en función de los departamentos que toda empresa en su gestión debería tener.

Servicio

La empresa busca entregar a todos sus clientes un servicio personalizado, profesional y ético, y pese a sus constantes esfuerzos por cumplir con esta condición se han cometido fallas en la entrega del servicio al cliente por tanto, no se ha hecho un



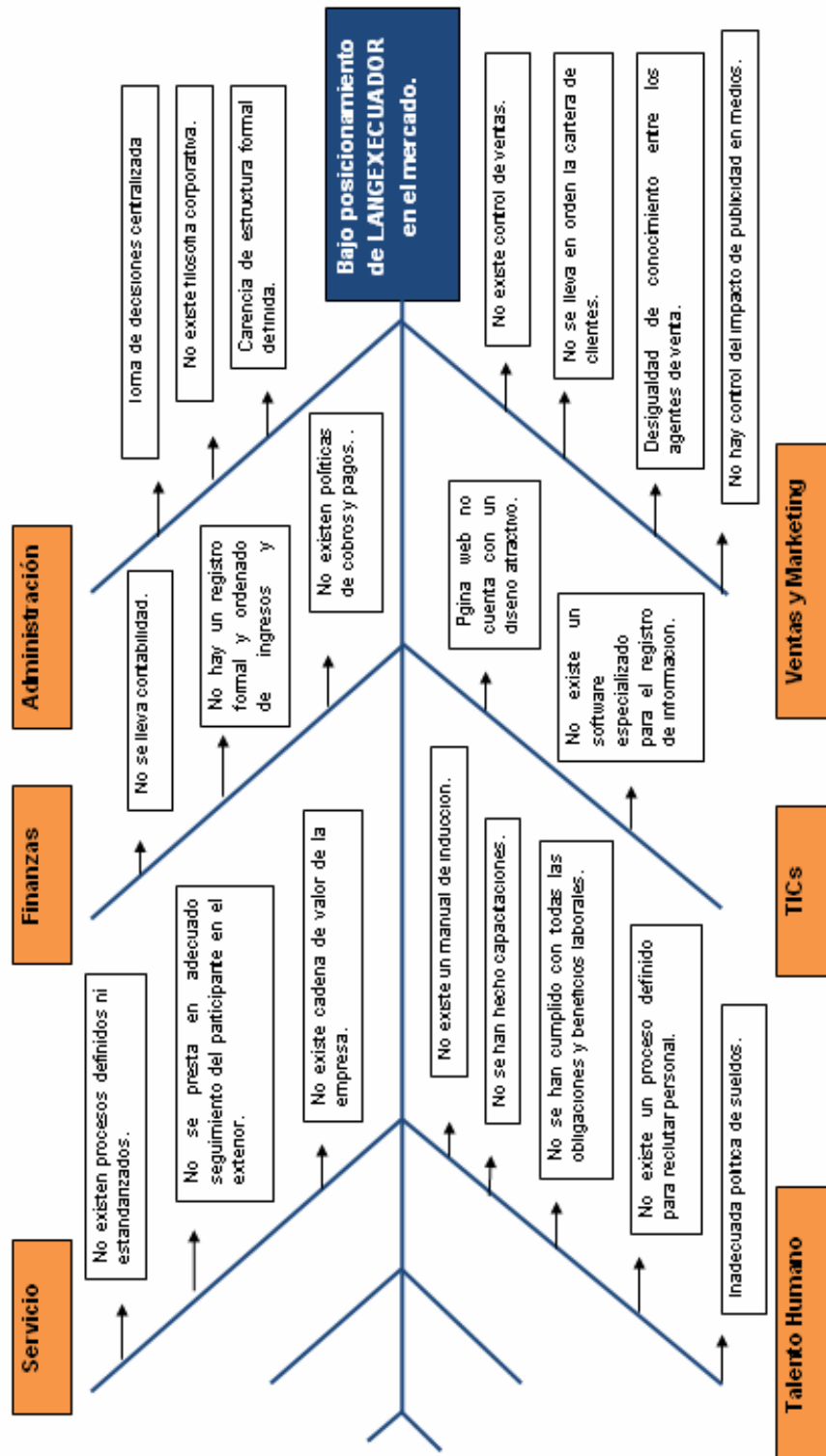
seguimiento del participante durante su permanencia en el exterior, lo cual podría evitar inconformidades y permitir que los estudiantes se sientan respaldados por su agencia en el Ecuador. Al realizar un seguimiento apropiado de los clientes que han viajado con LANGEX se podría conocer resultados y niveles de satisfacción tras haber participado de un programa de intercambio. Es importante hacer un feedback que permita calificar a las agencias en el exterior, el servicio prestado por nuestra empresa, los problemas que se presentaron y las anécdotas que vivieron los participantes.

De igual forma no existen procesos definidos para cada instancia del servicio entregado al cliente y al no contar la empresa con una cadena de valor, no se han identificado los procesos gerenciales, los que agregan valor y los que brindan un soporte a la gestión empresarial, todos, que deberían ser bien identificados por su personal para ponerlos en práctica.



GRAFICO 1.2

DIAGRAMA DE ISHIKAWA





1.7. OBJETIVO DEL PLAN

1.7.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en Balance Score Card para la agencia de estudios, trabajo y viajes al exterior LANGEXECUADOR Cía. Ltda., mediante el empleo de herramientas de análisis e investigación que permitan identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa deberá considerar para establecer un direccionamiento estratégico oportuno, cuyo desempeño pueda ser evaluado a través de indicadores de gestión que coadyuven al mejor desempeño de la empresa para alcanzar sus objetivos corporativos en un tiempo determinado.

1.7.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional que permita establecer las variables críticas del entorno y su interacción y grado de influencia en la empresa, a fin de definir todos los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas) que afectan la gestión operativa y administrativa de la organización con la finalidad de pronosticar el comportamiento de agentes económicos y el mercado.
- Plantear el direccionamiento estratégico al cual deberán alinearse todas las actividades y esfuerzos de la organización para generar un clima laboral favorable y cultura que permita poner en práctica su filosofía.
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el



corto, mediano y largo plazo con el fin de tomar decisiones oportunas utilizando indicadores de gestión.

- Plantear proyectos de corto, mediano y largo plazo que coadyuven el cumplimiento de los objetivos, y desarrollar aquellos que se ejecutarán en el corto plazo.
- Establecer el presupuesto requerido para poner en marcha este Modelo de Gestión Estratégica, y realizar la correspondiente evaluación financiera que permita determinar la factibilidad para la implementación del mismo.

1.8. MARCO DE REFERENCIA

1.8.1.MARCO TEÓRICO

1.8.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder poner en marcha un modelo de gestión estratégica es importante en primera instancia conocer lo que es un plan estratégico.

La palabra estrategia viene del griego strategos y es entendida como “general o ejército”, y es por ello que la planificación estratégica se remonta a épocas antiguas, donde los militares para atacar a su enemigo empleaban planes que les permitiera actuar oportunamente. La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, donde se realizan una serie de actividades que permiten a la organización definir lo que hace y hacia dónde se dirige, es decir “un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro”.

"Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le



reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino".²³

“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.”²⁴

Cuando se habla de planificación estratégica, se realizan y siguen una serie de acciones y pasos que proponen responder a las siguientes interrogantes:

CUADRO 1.4

Etapas de la Planificación

PREGUNTAS	ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA
¿Dónde estamos?	Análisis Situacional de la empresa.
¿Qué hace nuestro negocio?	Misión del negocio.
¿Hacia dónde vamos?	Visión de la empresa y objetivos.
¿Cómo llegamos a cumplir esos objetivos?	Definición de estrategias corporativas.
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Planes de acción o proyectos para corto, mediano y largo plazo.
¿Cómo medimos resultados?	Evaluación de cumplimiento de objetivos. (Balanced scorecard.)

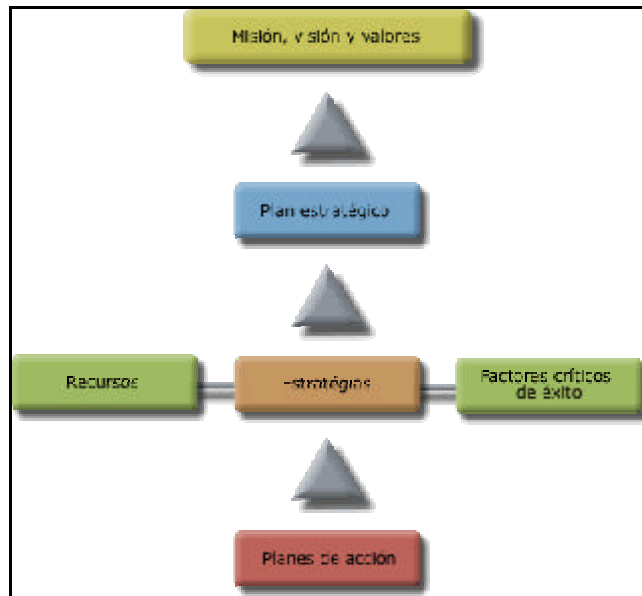
²³ <http://infoplanificacion.blogspot.com/> Propuesta de una metodología para la planificación.

²⁴ http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PlanifEstrag.pdf



GRÁFICO 1.3

Principios de un Proceso de Planificación Estratégica²⁵



A través del gráfico 1.3 podemos observar aspectos relevantes que conforman un plan estratégico y cómo estos se apoyan e interrelacionan para que la empresa mejore su gestión y establezca claramente sus lineamientos. Observamos como entradas de recursos a los factores humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los cuales deberá contar la empresa para su funcionamiento, además de la identificación de factores críticos de éxito, que son aquellos aspectos relevantes que requieren atención y que deberán siempre marchar correctamente para asegurar el cumplimiento de objetivos. De igual forma la gráfica muestra cómo el apoyo de los planes de acción permiten alcanzar las estrategias planteadas, derivadas a su vez de un plan estratégico que lleve a establecer la misión, visión y valores organizacionales.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica/Image3.gif>



‘La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".²⁶

1.8.1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder definir la situación en la cual se ubica la empresa con respecto a su entorno, su gestión interna y operacional, es importante emplear diferentes herramientas de análisis que nos permitan evaluar cada uno de los diferentes aspectos que influyen en la toma de decisiones de la organización.

El análisis interno implica una evaluación de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Deberá además analizarse la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del

²⁶ Planificación Estratégica – Metodología y Plan Estratégico de las Organizacions Comunitarias - Autores: Elena Camisaza, Miguel Guerrero, Rubén de Dios – Pagina: 32-33.



trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Del análisis del entorno se obtendrán resultados que permitan identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para llevar a cabo este diagnóstico estratégico se empleará un análisis FODA.

FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que al analizar distintos ámbitos de la organización, su contexto y entorno le permite al estratega diagnosticar la situación presente de la empresa y su posición frente al entorno y su estado interno para luego definir y planear su rol y acción en el medio. A través del FODA se pueden establecer las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización de las cuales habrá que tomar ventaja y potencializar por cuanto facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos y las mismas que habrá que minimizar para que su impacto no repercuta tan fuertemente sobre la organización. 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.

Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son



positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impidiendo el adecuado desempeño de la gestión.

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad y aprovecharlas con antelación para que su uso beneficie a la organización. Es importante identificarlas e inmediatamente emplearlas.

Los riesgos o amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor relevancia para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se procede a analizar en conjunto las mismas a través de matrices que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que permitirán hacer buen uso de la información presentada y analizada a través de cuadros



resumen. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.²⁷

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus

²⁷ http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PlanifEstrag.pdf



debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.²⁸

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder llevar a cabo un análisis situacional es necesario emplear algunas herramientas gerenciales que nos permitan identificar la situación de la empresa con respecto a su gestión interna y su interacción con el entorno donde opera. Entre estas se pueden destacar:

Diamante de Porter²⁹ :

El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva. La primera de las variables es la Condición de los factores: Recursos Naturales (físicos), Recursos Humanos, Recursos de capital, infraestructura Física, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Científica y Tecnológica etc. El segundo de los factores es la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero de los factores es La condición de la demanda, en el cual se toman en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por último, Industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ana>

²⁹ <http://espanol.geocities.com/planydirest/pla/plan43.htm>

de compañías en las áreas relacionadas, clusters en lugar de industrias aisladas.³⁰

GRÁFICO 1.4

Diamante de Porter



<http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/Image491.gif>

Condiciones de factor

- Cantidad, habilidades y costos del personal.
- Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos de un país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces.
- Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.

³⁰ www.monografias.com/.../competitividad.shtml



- La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.
- Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

Condiciones de demanda

- La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.
- Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.
- Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

Industrias conexas y de sostén

- Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.
- Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías

- Las formas en que son administradas y eligen competir.
- Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.



- El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

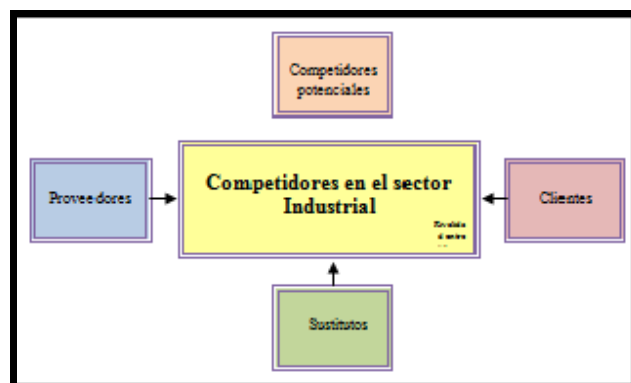
Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran el entorno competitivo de las industrias.

Las 5 Fuerzas de Porter

El poder colectivo de las cinco fuerzas (Gráfico.1.5)³¹ determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

GRÁFICO 1.5

Fuerzas que controlan un sector industrial según Michael Porter.



Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae con

³¹ Gestión Estratégica de Negocios Prospectiva Estrategica Balanced Scorecard Ing Francis Salazar Pico.



siguen nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.



- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.



Cadena de Valor³²

GRÁFICO 1.6

Cadena de Valor



Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e

³² <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>



integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Cadena de Valor Genérica: De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las de administración, recursos humanos, compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Procesos:

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un **sistema de procesos**, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la **gestión de procesos**. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y **control del proceso**.³³

Tipos de Procesos:

- Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- Procesos clave: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.

³³ <http://www.aiteco.com/procesos.htm>



- Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.³⁴

Para el trabajo de investigación se podrían utilizar las siguientes matrices:

Matriz del Boston Consulting Group³⁵

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el

³⁴ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

³⁵ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>



punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

- **Los interrogantes:** Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
- **Las estrellas:** Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el

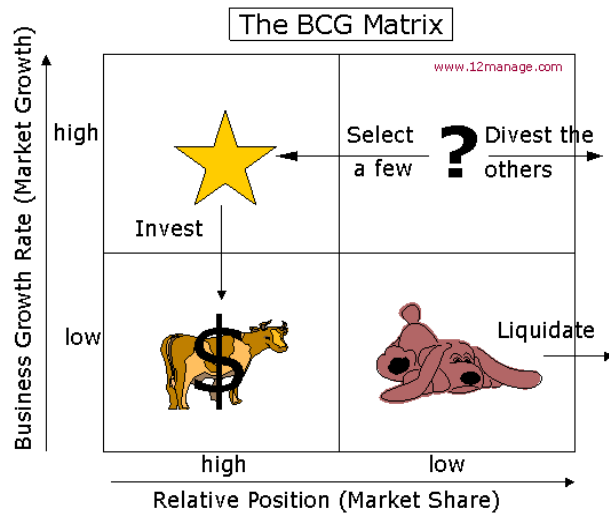


mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- **Las vacas de dinero:** Tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.
- **Los perros:** Tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

GRÁFICO 1.7

Matriz del Boston Consulting Group¹³



Matriz General Electric³⁶

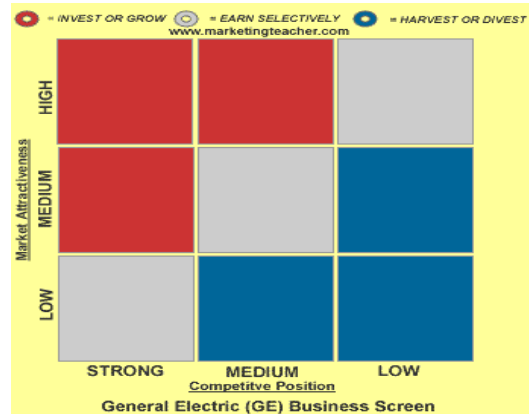
Esta segunda herramienta de validación permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria.

- Mide la atractividad de la industria de acuerdo a lo posición del negocio.
- Esta orienta a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa.
- Su interpretación es simple pero de mucho contenido.

³⁶ Gestión Estratégica de Negocios. Prospectiva Estratégica. Balanced Scorecard. Ing. Francis Salazar.

GRÁFICO 1.8

Matriz de General Electric¹⁴



Se necesita en primera instancia identificar los factores críticos a partir del análisis matricial identificados como claves para la gestión institucional de cada tipo de empresa, se reparte el peso ponderado entre todos los factores participantes (que son los de importancia para cualquier negocio en esta industria) y luego se opta por calificar su situación específica en la empresa analizada, obteniendo un ponderado final que permite situar a la decisión de negocio bajo tres posibilidades:

- Invertir, es decir direccionar recursos económicos a sustentar la estrategia puesto que el mercado responde así como el negocio tiene posibilidades.
- Equilibrar: que significa hasta cierto punto resistir para verificar los movimientos de mercado en el mediano plazo es decir no tomar decisiones drásticas.
- Retirarse, ósea salir con las inversiones del mercado actual y re direccionar el negocio o bien cambiar de negocio a otra industria más competitiva y de mejores perspectivas.



1.8.1.3. BALANCE SCORE CARD

La poderosa herramienta que he revolucionado el mundo de los negocios, el BALANCE SCORE CARD no está siendo aprovechada tal como la concibieron sus creadores, los doctores ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON.

El Balance Store card ofrece una metodología promotora del cambio organizacional a través de 5 principios con el fin de convertirla en una STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION.

La fijación de estrategias están definidas por la visión, el posicionamiento de la empresa, opciones frente a la competencia y los procesos para agregar valor, sin embargo existen barreras que impiden la ejecución de las estrategias, que corresponden a: barrera de la gente, de los incentivos, recursos y gestión.

El BSC es una herramienta que ofrece una visión sistémica y balanceada de la organización que permite desarrollar la estrategia de forma clara.

Las perspectivas empleadas por el BSC son:

- The Learning and Growth Perspective
- The Business Process Perspective
- The Customer Perspective
- The Financial Perspective

El BSC utiliza indicadores claves para medir la ejecución de la estrategia en busca de una mejora significativa en el desempeño.



En busca de la plena satisfacción del cliente la organización debe alinear sus capitales humano, de información y organizacional de la estrategia para por medio del BSC generar valor en los activos intangibles de una organización.

El BSC no debería entenderse como un sistema de indicadores, por cuanto logra trascender la visión financiera clásica hacia una concepción integral y equilibrada de la gestión estratégica.

El BCS tampoco debe confundirse con un sistema de software, ya que si bien se apoya en herramientas tecnológicas por cuanto es conocimiento estratégico y metodología de ejecución.

El sistema del BSC ha sido ya utilizado por empresas líderes en el mercado tanto norteamericano como europeo, estimándose que esta metodología continuará guiando a empresas durante los próximos 15 años.

GRÁFICO 1.9 ¹⁵



“Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e



incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
- Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".



- Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

El proceso de crear un "Balance Score Card" incluye la determinación de 1.- Objetivos que se desean alcanzar, 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos, 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas."³⁷

INDICADORES DE GESTIÓN ³⁸

Los indicadores de gestión son Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los

³⁷ http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

³⁸ www.definición.org



recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.³⁹

³⁹ www.definición.org



1.8.1.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

“No importa que tamaño tenga la empresa, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre está supeditada a caer en una situación de desequilibrio financiero signado por la insolvencia y la falta de liquidez, todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos o bien la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

La actual situación imperante en el mundo caracterizada por una muy fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.”⁴⁰

Pese a que no se va a realizar un estudio financiero para la empresa LANGEXECUADOR, es importante que sí se obtengan datos relevantes que nos permitan evaluar la factibilidad de poner en marcha los proyectos desarrollados, de tal forma que la administración de la empresa pueda operar bajo la adecuada dirección estratégica, con un sistema de monitoreo respecto al cumplimiento de objetivos.

A continuación un mayor detalle de los instrumentos financieros que se emplearán en el estudio.

⁴⁰ <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-a-problemas-financieros.htm>



FLUJO CRECIENTE PARA NEGOCIOS EN MARCHA

En el caso de negocios en marcha, los flujos de caja tienen algunas particularidades, en primer lugar la asignación de costos, por ejemplo, si una empresa que cuenta con toda su estructura administrativa decide vender un nuevo producto, para lo cual sólo incrementa el portafolio de marcas de sus vendedores, el costo fijo del sueldo de los vendedores no variará, de modo que este costo no se asigna al nuevo proyecto, se asignaría de ser el caso, sólo las comisiones por la venta del nuevo producto.

De igual modo, los sueldos administrativos no varían, por lo cual no se asignan al nuevo proyecto. En este tipo de operaciones, se considera los llamados costos incrementales, es decir se evalúa que costos se incrementan o también se reducen con la nueva línea de negocios o con la ampliación de una línea de producción. Los costos incrementales serían los únicos a ser considerados en este tipo de proyectos.

HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN FINANCIERA

Valor Actual Neto (VAN)⁴¹

Valor actual neto, Net present Value por sus siglas en inglés, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *cash-flows* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net



actual neto del proyecto. La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -A + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Q_n representa los flujos de caja. A Es el valor del desembolso inicial de la inversión. N es el número de períodos considerado. El tipo de interés es i , se ha de tomar como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estima si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico.

CUADRO 1.5

Interpretaciones del VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.



Tasa Interna de Retorno (TIR)⁴²

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, normalmente la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera a la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

Donde Q_i es el Flujo de Caja en el periodo i .

Por el teorema del binomio:

$$(1 + r)^{-n} \approx 1 - n * r$$

$$I = Q_1 * (1 - r) + \dots + Q_n * (1 - n * r)$$

⁴² http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno



$$I - (Q_1 + \dots + Q_n) = -r * (Q_1 + \dots + n * Q_n)$$

De donde:

$$r = \frac{-I + \sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n i * Q_i}$$

La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

A continuación daremos otras definiciones de la Tasa interna de Retorno que favorezcan a su mejor entendimiento:

- Es la tasa de interés por la cual la sumatoria de los valores presentes de los costos es igual a la sumatoria de los valores presentes de los beneficios:

$$\sum_{i=1}^N VPBi = \sum_{i=1}^N VPCi$$

- Es la tasa de interés para la cual los beneficios totales actualizados es igual a los costos totales actualizados:

$$BTAc = CTAc$$

- Es la tasa de interés para el cual la relación Beneficio-

$$\text{Costo es igual a 1: } \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = 1$$

- Es la tasa de interés por la cual se recupera la inversión.
- Es la tasa de interés máxima que se puede endeudar para no perder.
- Es la tasa de interés para la cual el Beneficio actualizado neto (BAN) es igual a cero: $BAN = \text{Beneficio} - \text{Costo} = 0$



Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR)⁴³

La tasa mínima de rendimiento es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto.

Su cálculo deberá efectuarse en función de los aspectos que afectan al proyecto, como pueden ser las tasas activa, pasiva, prima de riesgo o la inflación.

Cuando se calcula la TIR, el VPN se hace cero y se desconoce la tasa de descuento que es el parámetro que se debe calcular. Por eso la TMAR ya no se utiliza en el cálculo de la TIR.

Relación Costo Beneficio

Es el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

Periodo de recuperación⁴⁴

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

El periodo de recuperación es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

⁴⁴ <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>



¿Cómo se calcula el estado de Flujo Neto de Efectivo (FNE)? Para calcular los FNE debe acudir a los pronósticos tanto de la inversión inicial como del estado de resultados del proyecto. La inversión inicial supone los diferentes desembolsos que hará la empresa en el momento de ejecutar el proyecto (año cero). Por ser desembolsos de dinero debe ir con signo negativo en el estado de FNE.

Del estado de resultados del proyecto (pronóstico), se toman los siguientes rubros con sus correspondientes valores: los resultados contables (utilidad o pérdida neta), la depreciación, las amortizaciones de activos diferidos y las provisiones. Estos resultados se suman entre sí y su resultado, positivo o negativo será el flujo neto de efectivo de cada periodo proyectado.

IMPORTANTE: La depreciación, las amortizaciones de activos nominales y las provisiones, son rubros (costos y/o gastos) que no generan movimiento alguno de efectivo (no alteran el flujo de caja) pero si reducen las utilidades operacionales de una empresa. Esta es la razón por la cual se deben sumar en el estado de flujo neto de efectivo.

1.8.2.MARCO CONCEPTUAL

- **AMENAZAS:** Son factores exógenos que impactan negativamente sobre la gestión de la empresa.
- **COMPETENCIA:** Situación de mercado en la que confluyen libremente distintos ofertantes y demandantes para el intercambio de un mismo producto o servicio.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.



- **DEBILIDADES:** Son limitaciones internas de la empresa relacionadas con su gestión interna que debilitan a la organización y que deben ser atendidas inmediatamente.
- **DIAGNÓSTICO:** Consiste en un análisis de la situación presente de la organización mediante la recopilación de datos e información tanto del ambiente interno, (sujetos de cambio), como externo de la empresa (factores exógenos que no se pueden cambiar pero si influir)
- **ESTRATEGIAS:** Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo.
- **FILOSOFIA CORPORATIVA:** son las directrices que se establecen en un inicio para que los trabajadores de la empresa se encamine a dicho planteamiento.
- **FORTALEZAS:** Representan los puntos fuertes de la empresa, aquellos factores positivos que deberán potencializarse y sacar mayor provecho.
- **FLUJO DE CAJA:** Se producen cuando como resultado de una inversión de capital se percibe entradas y salidas de efectivo que diagnostican los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación – obtención de faltantes.
- **KPIs:** KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos



que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

- **MISIÓN:** Constituye la razón u objeto social de la organización. Describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.
- **OBJETIVOS:** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.
- **OPORTUNIDADES:** Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.
- **POLÍTICAS:** Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.
- **PROCESO:** Es un conjunto secuencial de pasos a seguir, donde existen entradas y salidas.
- **PROYECTOS ESTRATEGICOS:** acuerdo dinámico con relación a la misión y a los objetivos corporativos de la empresa.
- **RELACION COSTO BENEFICIO:** Es el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.
- **TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO:** La tasa mínima de rendimiento es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto.
- **TASA INTERNA DE RETORNO:** La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que



el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.

- **TOMA DE DECISIONES:** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
- **VALOR ACTUAL NETO:** Es el valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable.
- **VALORES:** Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de sus actividades laborales.
- **VISION:** Detalla lo que la empresa busca convertirse en un periodo de tiempo determinado basada en valores y convicciones de sus integrantes.



CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para poder ofrecer un análisis de LANGEX, es importante tomar en consideración aspectos relevantes tanto del ambiente interno como externo de la organización, los mismos que afectan su gestión, desarrollo, dinámica e interacción con el entorno. El diagnóstico situacional conforma el estudio y análisis técnico del medio en cual se desenvuelve la empresa en un determinado momento, toma como referencia a las diferentes fuerzas que influyen en su funcionamiento y examina su impacto. De ahí que esta herramienta sea clave para identificar el punto de partida para consecuentemente plantear un adecuado direccionamiento y toma de decisiones. El desarrollo del análisis situacional comprende los siguientes escenarios de acción de la empresa.

- 1 Escenario Internacional.
- 2 Macroambiente o entorno general.
- 3 Microambiente o entorno específico.
- 4 Ambiente interno o empresa.
- 5 Análisis FODA

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Este estudio comprende el aspecto del macro y micro ambiente de la empresa, donde se evalúan los agentes que influyen sobre la gestión de la misma pero que son ajenos a su organización, es decir se llevará a cabo un análisis de todos aquellos factores que aún cuando relacionados no son sujetos internos de control de la empresa. “El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y



amenazas.” Como resultado de este estudio se obtendrán resultados, tanto positivos, como nocivos e incluso destructivos para la organización, que deberán ser atendidos cuanto antes, ya que “en muchas empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.”

2.1.1. ESCENARIO INTERNACIONAL

Al cabo de varios años de crecimiento vigoroso, la economía mundial afronta serios desafíos para que tal prosperidad continúe. Los países económicamente dinámicos y estables del norte así como los europeos, han sufrido fuertes impactos en sus economías, lo cual ha reducido las posibilidades de que estudiantes extranjeros puedan atravesar sus fronteras para acceder e integrarse a su educación y/o mercado laboral.

Según datos publicados en la Federation for American Immigration Reform, para el año 2004, 1 de cada 20 estudiantes en los Estados Unidos corresponde a una persona inmigrante, lo que debería representar una participación superior al 4.6 por ciento de extranjeros del total de estudiantes en este país calculados por el IIE (Institute for International Education), que debería considerar también a los estudiantes con estado de visa diferente a la F1 (Estudiantes Académicos) o aquellos que se encuentran ilegalmente en los Estados Unidos., que resultan una gran preocupación para sus ciudadanos, al ver estas reducidas sus posibilidades de estudio o trabajo en su propio medio, teniendo que competir con extranjeros altamente capacitados.

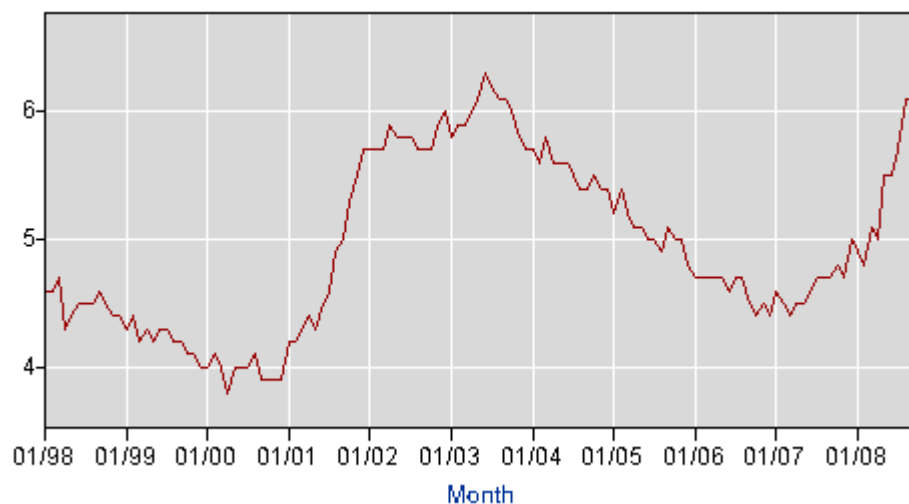
Según datos registrados por el Departamento de Trabajo en Estados Unidos, como muestra el cuadro 2.1, el índice de desempleo para los últimos años ha ido incrementándose, como



resultado de la recesión económica, por la cual se encuentra atravesando la potencia mundial más grande del siglo XX. Los mayores índices de desempleo fueron registrados en períodos posteriores al ataque sufrido el 11 de Septiembre de 2001, fecha a partir de la cual, las fronteras de este país y de muchos otros, en consecuencia, se han visto mejor resguardadas y vigiladas, para evitar el ingreso de personas que puedan representar cualquier tipo de amenaza.

GRÁFICO 2.1

Variación de la tasa de desempleo en Estados Unidos, período 1998 - 2008⁴⁵



Fuente: US Department of Labor. Bureau of Labor Statistics Data

⁴⁵http://data.bls.gov/PDQ/servlet/SurveyOutputServlet?data_tool=latest_numbers&series_id=LNS14000000



CUADRO 1.6

Porcentajes de desempleo por mes período 1998-2008 en Estados Unidos

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Annual
1998	4.6	4.6	4.7	4.3	4.4	4.5	4.5	4.5	4.6	4.5	4.4	4.4	
1999	4.3	4.4	4.2	4.3	4.2	4.3	4.3	4.2	4.2	4.1	4.1	4.0	
2000	4.0	4.1	4.0	3.8	4.0	4.0	4.0	4.1	3.9	3.9	3.9	3.9	
2001	4.2	4.2	4.3	4.4	4.3	4.5	4.6	4.9	5.0	5.3	5.5	5.7	
2002	5.7	5.7	5.7	5.9	5.8	5.8	5.8	5.7	5.7	5.7	5.9	6.0	
2003	5.8	5.9	5.9	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1	6.1	6.0	5.8	5.7	
2004	5.7	5.6	5.8	5.6	5.6	5.6	5.5	5.4	5.4	5.5	5.4	5.4	
2005	5.2	5.4	5.2	5.1	5.1	5.0	5.0	4.9	5.1	5.0	5.0	4.8	
2006	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.6	4.7	4.7	4.5	4.4	4.5	4.4	
2007	4.6	4.5	4.4	4.5	4.5	4.6	4.7	4.7	4.7	4.8	4.7	5.0	
2008	4.9	4.8	5.1	5.0	5.5	5.5	5.7	6.1	6.1	6.5			

Fuente: US Department of Labor. Bureau of Labor Statistics Data

Por otro lado, factores tales como el desinfe de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos de América, el despliegue de la crisis financiera, la caída del valor del dólar de Estados Unidos con respecto a las monedas de mayor circulación, la persistencia de grandes desequilibrios mundiales, entre otras irregularidades, son factores, que entre otros, han provocado a que en la actualidad el control fronterizo sea mucho más estricto, y con ello, las oportunidades de estudio o trabajo se vean, reducidas para estudiantes extranjeros. Según estudios realizados por IIE “como resultado del flujo de extranjeros hacia el interior de los Estados Unidos, sus escuelas producen un exceso de profesionales al nivel de Ph.Ds (22 por ciento más de lo necesario), de los cuales el 50 por ciento corresponde a extranjeros, y de los cuales aproximadamente solo un 50 por ciento regresa a casa, lo cual, reduce los niveles de salario en su mercado laboral, afectando a ciudadanos y residentes de ese país²³.

Según el Departamento de Estado de los Estados Unidos, como



se resume en el cuadro 1.7, la aceptación de visas en general ha mejorado para la región de América Latina y Asia, en comparación con países de Europa aspirantes al mismo tipo de visa, lo cual resulta alentador para quienes busquen viajar a este país. Para el caso particular del Ecuador, el porcentaje de emisión de visas de no-inmigrante tiene una buena aceptación, reflejada en el incremento de emisión del 18,56 por ciento, del año 2006 al 2007, que presenta una lenta recuperación a partir del año 2003, cuando el número de otorgamiento de visas inició su descenso, es por ello, que siempre y cuando se cumplan con los propósitos de viaje y no se violen las restricciones o permisos de estadía, los destinos a los cuales se quiera acceder deberían estar dispuestos a recibir y enriquecerse de sus visitantes temporales, sin limitar su ingreso o poner demasiadas barreras de entrada hacia extranjeros.

Para el caso de Europa, según datos registrados por la Organización Mundial de la Migración (IOM por sus siglas en Inglés), en los últimos seis años, 1 millón de ecuatorianos migraron hacia la Unión Europea, convirtiéndose España e Italia en los destinos de mayor concurrencia y donde mayor presencia de Ecuatorianos existe, principalmente por la facilidad que encuentran con el idioma para poder desenvolverse y encontrar una fuente de trabajo que les permita alcanzar el nivel de vida que ellos consideran no poder acceder en el Ecuador, por las limitadas oportunidades de empleos bien remunerados y la desigualdad social del país que oprime al grupo más desprotegido y vulnerable. Para el caso particular, del Reino Unido, un estado conformado por 4 naciones: Inglaterra, Irlanda del Norte, Escocia y Wales, la situación es un poco más complicada por la dificultad que encuentran los extranjeros con el idioma, las diferencias culturales y el sentimiento manifestado por los ingleses de no continuar



albergando ciudadanos de otros países en su isla. El Reino Unido, ocupa en la actualidad el puesto 22 entre los países con mayor número de habitantes, no obstante la más grande preocupación para los ingleses es que, si no se ponen mayores restricciones de entrada a los inmigrantes, entonces para el año 2009, esta isla será el país más poblado de Europa, sobre Alemania y Francia. Según un artículo de prensa, publicado por el Diario El Comercio, titulado “Los Ingleses quieren menos extranjeros”, en la actualidad, la gran mayoría de los extranjeros con visas de trabajo en esta región buscan permanecer en el país una vez que caducan sus permisos laborales, pretendiendo lograr un documento de residencia sin restricciones para quedarse a vivir permanentemente. La mayor preocupación de una sobrepoblación en estos países es que la presión sobre la infraestructura local pone en riesgo a sus habitantes, por tanto si no se controla el ingreso y salida de inmigrantes no se podrán reducir las presiones a los servicios públicos, sobre todo en educación, salud, transporte y vivienda.



CUADRO 1.7

Emisión de visas de no-inmigrante año fiscal 2002-2007 en Estados Unidos

Nonimmigrant Visas Issued by Nationality					
Fiscal Year 2002-2007					
Nationality	2004	2005	2006	2007	Variación año 2006-2007
Africa Total	250.912	252.828	254.922	276.617	7,84
Asia Total	1.839.535	2.029.895	2.245.527	2.636.229	14,82
Europe Total	910.485	989.019	1.072.000	1.035.890	-3,49
North America Total	1.272.905	1.317.310	1.345.083	1.456.269	7,63
Oceania Total	49.235	47.674	48.552	50.003	2,90
South America					
Argentina	82.393	93.847	97.430	112.895	13,70
Bolivia	10.581	9.056	9.931	11.579	14,23
Brazil	159.103	200.321	283.762	359.735	21,12
Chile	39.973	37.036	44.948	49.526	9,24
Colombia	194.720	179.759	186.729	196.099	4,78
Ecuador	49.504	48.246	54.738	67.215	18,56
Uruguay	14.676	12.829	14.054	14.587	3,65
Venezuela	79.381	95.357	109.586	103.133	-6,26
South America Total	722.040	749.110	867.913	986.243	12,00
Grand Totals	5.049.099	5.388.937	5.836.718	6.444.256	9,43

Fuente: US Department of State Visa Statistics

Para el caso de los países asiáticos, con la fuerte influencia y crecimiento de países, tales como: China, India y Japón, principalmente, la necesidad de estrechar lazos comerciales bilaterales podría provocar una mayor afluencia de visitantes hacia esos destinos, exóticos y diferentes. Para el caso del Ecuador, como se puede observar en el cuadro 1.8, para el año 2007 el continente Asiático recibió a 3.599 Ecuatorianos, un bajo porcentaje, en comparación con los 550.908 Ecuatorianos cuya salida fue registrada hacia América del Norte y América del Sur; no obstante, dado que la relación entre Ecuador y China, es una de las que mas rápidamente se ha expandido entre todos los países



de América Latina, los jóvenes ecuatorianos han detectado la importancia de conocer más de cerca las costumbres asiáticas, sus formas de vida, de pensamiento, ritmo de trabajo, sus idiomas y demás características que permitan afianzar las relaciones establecidas entre ambos continentes, bajo el conocimiento, comprensión y respeto de sus culturas, es por ello que, pese a que, el idioma se constituye en una de las principales barreras que deben superarse para lograr este objetivo, actualmente, en las principales ciudades del Ecuador, se ha motivado la creación de escuelas de idiomas donde se enseña mandarín y japonés a todo nivel, impartido por personas nativas. De esta forma se rompen entonces las dificultades y paradigmas generados en torno a las diferencias culturales entre personas provenientes de distintas partes del mundo.

Por otro lado, gracias a instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE), en la actualidad, existe mayor facilidad de accesibilidad a créditos educativos fuera del país, que contribuyen a que muchos estudiantes vean oportunidades de mejorar su nivel académico en países mejor desarrollados, de donde puedan aprender y sacar provecho de su enseñanza para posteriormente poder traer al Ecuador aquellas técnicas de mejora para adaptarlas a nuestro medio y avanzar a un ritmo un poco más acelerado, sin quedarse el país rezagado en medio de un mundo altamente competitivo, ágil y tecnificado.

En conclusión, como se ha podido observar, pese a que la situación económica mundial pueda no estar atravesando por su mejor momento, las oportunidades de estudio y trabajo en otros países han provocado un fuerte desplazamiento hacia los países de mejor desarrollo, donde existen menores niveles de desempleo y mayor estabilidad económica, que pese a que por ahora sufren



los estragos del desequilibrio de la aplicación de políticas inadecuadas a nivel mundial, son vistas por los inmigrantes como oportunidades de alcanzar un mejor estilo de vida.

CUADRO 1.8

Salida de Ecuatorianos por continentes año 2007

<i>CONTINENTES</i>	<i>VALOR ABSOLUTO</i>
<i>América del Norte</i>	260.972
<i>América Central</i>	53.489
<i>América del Sur</i>	289.936
<i>Otras Naciones de América</i>	8
<i>Europa</i>	191.031
<i>Asia</i>	3.599
<i>Otros (África, Oceanía, Sin Espc)</i>	1.834
TOTAL SALIDAS	800.869

Fuente: INEC

Frente a la necesidad de los ecuatorianos por explorar nuevas oportunidades de estudio y/o trabajo en países extranjeros, es importante que se mantengan buenas relaciones internacionales entre el Ecuador con otros países, que faciliten el acceso hacia el interior de sus fronteras, sin que se pongan restricciones o demasiadas barreras, que conllevan a que muchas personas opten por métodos ilegales de migración, cuya “astucia” logra restringir la salida de personas que buscan alternativas legales de permanencia en el extranjero. Además, las relaciones diplomáticas y mutua cooperación, entre el Ecuador y las Embajadas de los distintos países del mundo, junto con los convenios alcanzados internacionalmente, y la interacción y cercanía de sus gobiernos, tienen una importante incidencia sobre la gestión de la agencias de



intercambio que operan en el país, por tanto, se toman medidas, que en ocasiones afectan o cambian a ciertos programas de intercambio y con ello las condiciones de aplicación deben ajustarse a dichas disposiciones legales. LANGEX, siendo una empresa que ofrece distintos programas de intercambio, es vista por varias personas, como un medio que les va a permitir viajar al exterior con seguridad, con respaldo internacional, pleno conocimiento legal de permanencia en el exterior, y un puesto de trabajo asegurado o un instituto de idiomas de prestigio donde puedan mejorar sus conocimientos del idioma extranjero.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Atractividad de nuevos destinos para acogerse a programas de intercambio en países de Asia, tales como China, Japón e India.
2. Desarrollo de institutos de idiomas en el Ecuador para brindar un mejor conocimiento de idiomas extranjeros.
3. Acceso a fuentes externas de financiamiento y becas internacionales incentivadas a través de organismos amparados por el Gobierno del Ecuador, tales como el IECE.
4. Alta concentración de estudiantes ecuatorianos en institutos extranjeros.

Amenazas:

1. Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o tabajadores más estrictos, para seleccionar únicamente candidatos idóneos que califican al programa y cumplen con todos los



requisitos para participar.

2. Mayores restricciones de otorgamiento de visas.
3. Dificultades de adaptación a otras culturas e idiomas.
4. Elevados costos de vida en los países extranjeros.

2.1.2.MACROAMBIENTE

Este comprende el análisis de variables del macro entorno que influye sobre la toma de decisiones de los directivos de la organización, en función del medio donde la empresa opera. Dichos elementos ajenos, no son sujetos de control o manipulación alguna, por tanto las empresas lo que deberán hacer es saber adaptarse a las circunstancias para saber aprovechar sus oportunidades, así como protegerse y minimizar el impacto de sus amenazas.

2.1.2.1. FACTOR ECONÓMICO

Inflación

En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Todas las empresas en el Ecuador y alrededor del mundo se



ven afectadas por los niveles inflacionarios que se presentan en su economía, producto de las políticas fiscales que adoptan los Gobiernos y la idiosincrasia de su pueblo. De acuerdo a los datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador, se puede claramente observar índices inflacionarios fluctuantes comprendidos entre un 9 y 3 por ciento, en los últimos 6 años. Desde el año 2004 hasta el 2007, se puede observar una cierta estabilidad de la inflación en niveles del 2 y 3 por ciento, no obstante, para el año 2008 se puede apreciar un aumento más que proporcional en los índices inflacionarios, hasta alcanzar en los últimos meses valores fluctuantes entre el 7, 8 y 9 por ciento. Como se muestra en la gráfica 2.2, los dígitos son altos y preocupantes para el público consumidor que ve cada día más reducida su capacidad de compra y poder adquisitivo, teniendo que distribuir de mejor manera sus ingresos basados en el alto costo de vida que tienen que enfrentar, priorizando las necesidades y limitando el consumo de ciertos bienes y servicios suntuarios, que pese a brindarles confort, no son esenciales para la vida. Los altos índices inflacionarios solo conducen a inestabilidad, contracción del gasto y menor circulación de dinero en la economía.

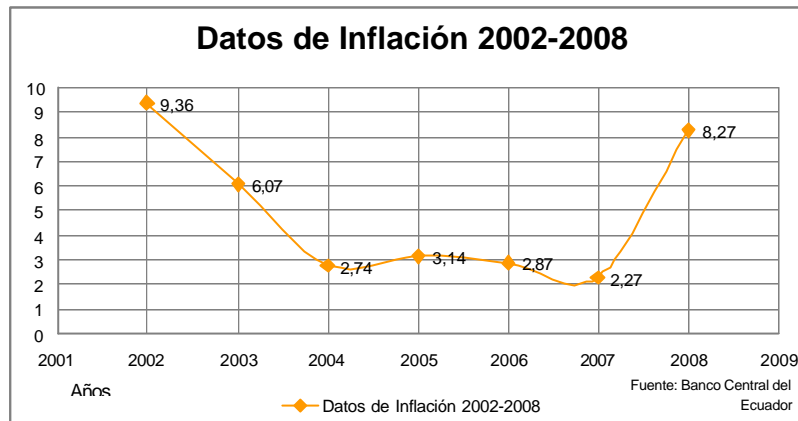
CUADRO 1.9**Datos Inflacionarios del Ecuador**

Datos de Inflación Anual	
AÑO	PORCENTAJE
2008	8,27
2007	2,27
2006	2,87
2005	3,14
2004	2,74
2003	6,07
2002	9,36



GRÁFICO 2.2

Comportamiento de la Inflación en el Ecuador



Para el caso de LANGEX, los efectos generados por la inflación provocan que la empresa tenga que ajustar sus precios al alza, a fin de mantener el poder adquisitivo, ya que se necesita mayor cantidad de dinero para cubrir los mismos bienes y servicios que la empresa utiliza para su operación. Al subir o cargar al consumidor final precios de programa más elevados, la posibilidad de viaje del cliente se ve amenazada, convirtiéndose este factor en un detonante para que el participante no pueda cubrir con los gastos y se limite o anule su compra.

Connotación Gerencial

Amenaza:

1. Menor venta de programas de intercambio cultural.

Producto Interno Bruto

Producto interno bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto



Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. La mejor definición de lo que es el PIB, encontrada en la página web Zona Económica, dice:” El producto interno bruto *“es el valor de los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía en un determinado período de tiempo.”*

Para poder tener una idea global del comportamiento de esta variable en el cuadro 2.1 se presenta la evolución del PIB global del Ecuador, así como el PIB específico de la industria a la que pertenece LANGEX y porcentaje de participación de este sector con relación al PIB total.

El crecimiento del PIB global en el Ecuador ha ido incrementándose año a año pero a un ritmo desacelerado, en un promedio de apenas el 5% a partir del año 2002, creciendo en un 32% en 6 años de gestión, uno de los índices más pequeños en Latinoamérica.

Según datos registrados en la página web The World Fact Book, los índices estimados de crecimiento del PIB para el año 2007 fueron: Colombia 8.2%, Perú 9%, Venezuela 8.4%, Brasil 5.4%, Uruguay 7.4 % y Ecuador 2 %. Una cifra bastante desalentadora, que demuestra el poco crecimiento de la economía ecuatoriana, en relación, con países de su misma región, que son por lo general muy bajos comparados a los índices alcanzados por potencias mundiales.

Para el caso de análisis de LANGEX se ha tomado en consideración exclusivamente el comportamiento del PIB en el sector servicios en los últimos 6 años, por tanto cifras totales podrían desviar o mal interpretar resultados concretos particulares.



Según la gráfica presentada a continuación, se puede apreciar la forma cómo el sector de servicios ha presentado un crecimiento insípido y poco vertiginoso en los últimos años, sin que sea diferente el desempeño general de la producción corriente dentro del territorio nacional de otras industrias para los períodos analizados. En muchas ocasiones el crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, ha sido uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales. Mediante el cuadro 2.1 se puede observar una participación casi constante del sector de otros servicios en el total del PIB de apenas un 15 %, sin tener ningún crecimiento significativo en los años analizados (2002-2008), lo cual muestra el poco crecimiento de este sector y el estancamiento de la economía ecuatoriana.

CUADRO 2.1

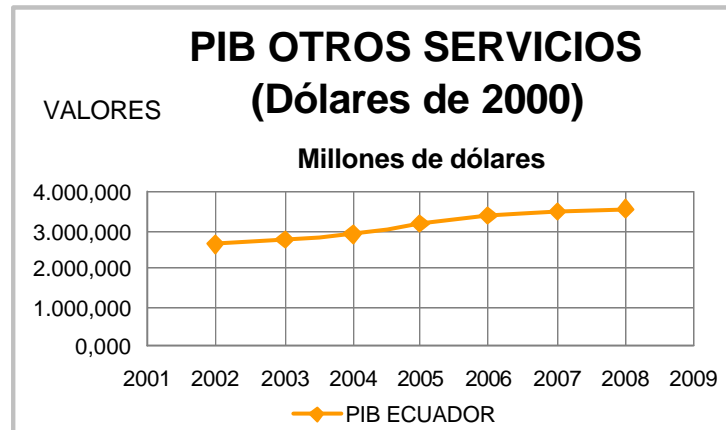
Cuadro de datos del PIB del Ecuador

PIB DEL ECUADOR				
OTROS SERVICIOS		COMPARACIÓN DE DATOS		
AÑO	VALOR EN MILLONES DE DÓLARES DE 2000	% DE VARIACIÓN	PIB TOTAL EN MILLONES DE DÓLARES DE 2000	% DE PARTICIPACIÓN PIB OTROS SERVICIOS CON PIB TOTAL
2002	2.627,250		17.496,67	15,016
2003	2.737,040	4,01	18.122,31	15,103
2004	2.899,820	5,61	19.572,20	14,816
2005	3.172,020	8,58	20.747,18	15,289
2006	3.366,850	5,79	21.555,47	15,619
2007	3.454,390	2,53	22.126,62	15,612
2008	3.568,390	3,19	23.066,81	15,470



GRÁFICO 2.3

Desempeño del Producto Interno Bruto de Otros Servicios



El aumento de la producción nacional corriente muestra cuán saludable o enfermo se encuentra un país con respecto a su productividad, y, el Ecuador a pesar de demostrar en cifras un crecimiento del PIB, su tasa de aumento es de forma menos que proporcional y es una de las menores en Latinoamérica. Cuando el PIB presenta cifras bajas pero de crecimiento, lo que se refleja es un lento crecimiento de la economía, que genera poco valor agregado a lo que produce dentro de las fronteras de su país. LANGEX, como empresa de servicios, al incrementar su volumen de ventas o mayor captación de clientes en el mercado, contribuye en muy pequeñas cantidades para que el sector de otros servicios mejore su participación dentro de la producción nacional, no obstante si todas las empresas a nivel nacional buscan mejorar su producción y ventas entonces se va a poder apreciar un mejor desempeño de este indicador a nivel macro. Al presentarse un incremento del PIB por parte del sector servicios se genera mayores ingresos para el país, lo cual contribuye para que el poder adquisitivo de las personas aumente y pueda disponerse de mayor dinero para gastar o invertir.



Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Mayor poder adquisitivo de las personas.
2. Mejores oportunidades de LANGEX de crecer en el sector servicios.

Tasa de Interés Activa

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa activa está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es (riesgo de default por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos).

Como se puede observar en el cuadro 2.2 y la gráfica 2.4, el comportamiento de la tasa activa a partir del año 2002 presenta un descenso de los elevados índices que se mantuvieron durante el proceso de dolarización del país en un 15%, hasta alcanzar en el 2004 cifras promedio de 7 y 8 %, no obstante a partir del año 2006 nuevamente se ha generado una alza de este índice, provocada por los nuevos cambios adoptados del Gobierno del Ecuador, que de muchas formas han incidido sobre la situación macro del país, resultando en mayores dificultades para la accesibilidad crediticia a nivel personal, familiar y empresarial, contrayéndose el gasto y general la economía de un país.



CUADRO 2.2

Tasa de Interés Activa Referencial

Tasa de interés activa referencial	
Año	Activa %
2000	14,52
2001	15,1
2002	12,77
2003	11,19
2004	7,65
2005	8,99
2006	8,29
2007	10,74
2008	9,91

GRÁFICO 2.4

Comportamiento de la Tasa de Interés Activa



LANGEX para poder invertir en su empresa y mejorar muchos de los servicios que presta al consumidor necesita inyección de capital, que se puede lograr a través de créditos, no obstante tanto la empresa como los clientes ven sumamente limitada su posibilidad de acceso crediticio si la tasa que debe reconocer por pago de sus préstamos resulta demasiado elevada o fluctuante al alza.



Connotación Gerencial

Amenaza:

1. Encarecimiento del acceso a fuentes externas de financiamiento a través de líneas de crédito.

Tasa de Interés Pasiva

La tasa de interés pasiva, conocida también como de captación, es aquella que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, es decir, es aquella tasa de interés que reconoce la institución financiera a favor del ahorrista.

Tasa Pasiva Referencial, es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días. Para el caso del Ecuador, el BCE calcula semanalmente las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana. De acuerdo al gráfico 2.5 se puede observar el comportamiento de este indicador, que en referencia a años anteriores a demostrado índices fluctuantes entre el 4 y 5 % respectivamente, sin que estos sean porcentajes estimuladores del ahorro. La diferencia entre la tasa activa y pasiva, conocida como el spread financiero es la ganancia que perciben las instituciones financieras como intermediadoras de recursos, no obstante si se consideran los valores reconocidos por captación, en relación a los de colocación, parecería que la diferencia deja una brecha, que desalienta al cliente a ahorrar o solicitar un préstamo bancario.



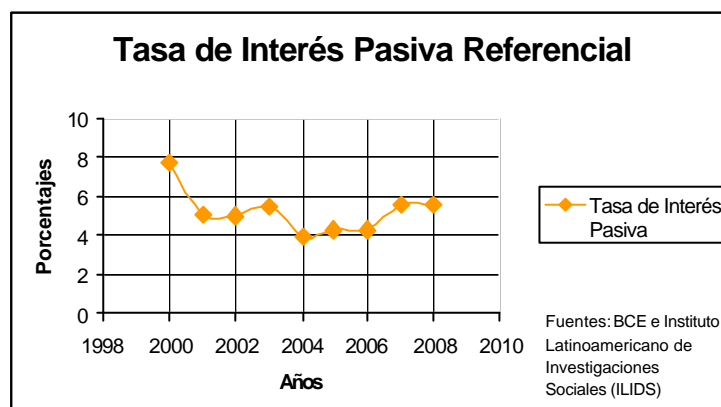
CUADRO 2.3

Tasa de Interés Pasiva Referencial

Tasa de interés pasiva	
Año	Pasiva %
2000	7,7
2001	5,05
2002	4,97
2003	5,51
2004	3,92
2005	4,3
2006	4,26
2007	5,6
2008	5,56

GRÁFICO 2.5

Comportamiento de la Tasa de Interés Pasiva



En el Ecuador, a raíz de la crisis de 1999, donde quebraron varias instituciones del sector financiero, a la vez que se congelaron cuentas de ahorros para evitar el retiro masivo de capital, el sinsabor que quedó en el público ha tenido sus fuertes repercusiones en el largo plazo, que parecería haber mejorado con la estabilidad brindada por el dólar, no obstante, hay muchos ecuatorianos que prefieren aún invertir su dinero en otras actividades o sectores económicos antes que percibir una



baja ganancia por concepto de intereses. Todas las personas naturales y jurídicas, en el Ecuador, necesitan contar con un sistema financiero nacional serio y competitivo que pueda garantizar tasas de interés atractivas para fomentar el ahorro, caso contrario se busca formas de mover capital más ágilmente en formas de inversión donde el porcentaje de rentabilidad sea mayor.

Connotación Gerencial

Oportunidad:

1. Los participantes de los programas de intercambio encuentran en el estudio en el extranjero una mejor opción de inversión de su dinero.

Riesgo País

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea en capital o sus intereses. Este indicador mide la capacidad y la voluntad para honrar las deudas que tiene un país emisor de bonos de deuda en el mercado mundial. Cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default".

En la práctica, el riesgo país se mide con el EMBI (Emerging Markets Bond Index), que fue creado por la firma internacional JP Morgan Chase y que da seguimiento diario a una canasta de instrumentos de deuda en dólares emitidos por distintas entidades (Gobierno, Bancos y Empresas) en países emergentes.



El EMBI, que es el principal indicador de riesgo país, es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran "libres" de riesgo. Este diferencial (también denominado spread o swap) se expresa en puntos básicos (pb). Una medida de 100 pb significa que el gobierno en cuestión estaría pagando un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos libres de riesgo, los Treasury Bills.

En el Ecuador, si bien históricamente desde que el dólar se estabilizó y afianzó como moneda de circulación oficial en el país, se habían mantenido niveles del riesgo país comprendidos entre los 300 y 500 puntos, para Enero del 2007 dichas cifras alcanzaron los 827 puntos cuando Rafael Correa asumió la presidencia, llegando el 1ero de Octubre del 2008 a 1.078 puntos que han ido incrementándose hasta llegar a 3.089 puntos, según datos presentados por el BCE.

En el cuadro 2.4 y gráfica 2.6 respectivamente se muestra el comportamiento en los últimos meses de este indicador.

CUADRO 2.4

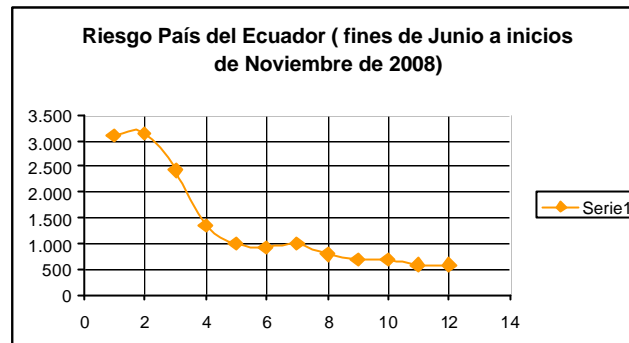
Índices del Riesgo País del Ecuador

NIVELES DEL RIESGO PAÍS		
AÑO: 2008		
No.	MESES	PUNTOS
1	nov-04	3.089
2	oct-31	3.150
3	oct-22	2.439
4	oct-08	1.347
5	sep-29	1.008
6	sep-23	910
7	sep-18	1.006
8	sep-09	804
9	ago-15	686
10	jul-16	693
11	jul-01	598
12	jun-30	593



GRÁFICO 2.6

Comportamiento del Riesgo País



Como se puede apreciar en la gráfica, los elevados índices registrados en estos últimos meses, denotan la inestabilidad económica e inseguridad política, por la cual atraviesa el Ecuador, poniendo a la inversión extranjera en tela de duda respecto de las garantías y beneficios que puedan percibir al aportar en una economía débil, regida por un marco jurídico cambiante y sin políticas claras de negociación. Definitivamente, los altos niveles en el riesgo país demuestran una alta vulnerabilidad y fragilidad del sector económico que desalienta a empresas tanto nacionales como extranjeras para inyectar capital en un medio de lento crecimiento, alto riesgo y baja competitividad. Para LANGEX, que es una empresa que opera con instituciones a nivel internacional, la imagen de índices altos pone en duda o mayor riesgo la posibilidad de alianzas con dichas organizaciones, que buscan países estables con mejores oportunidades de crecimiento y seguridad.

Connotación Gerencial

Amenaza:

1. Limitación de la participación e inversión de empresas



del exterior en el mercado Ecuatoriano.

Situación actual del dólar y posible desdolarización

La situación económica mundial se encuentra atravesando una de las peores crisis registradas en la última década, la posibilidad de que muchos bancos centrales a nivel mundial estén diversificando sus reservas federales en otras monedas diferentes al dólar, es un tema que preocupa y alarma a pequeñas y grandes economías. En este contexto, China al igual que Corea del Sur, han manifestado sus deseos de cambiar sus reservas mantenidas por largos años en dólares americanos por euros para no seguir perdiendo dinero, países exportadores de petróleo, motivados por preferencias ideológicas analizan la posibilidad de cambiar la moneda de pagos a euros, e Irán, anunció hace poco que ha pensado vender sus USD 60 mil millones de reserva como parte de su enfrentamiento con EE.UU.

Para el caso particular del Ecuador, en el año 2000, se adoptó la moneda de los Estados Unidos de Norteamérica como moneda de circulación oficial permitiendo al país, sobrellevar y mantener cierta estabilidad, revelada en los últimos 8 años de participación de esta moneda en la economía nacional, que ha permitido un mejor desempeño del país a nivel local e internacional. Durante el período de dolarización, el PIB del Ecuador presentó un crecimiento, ⁴⁶de 1996 a 1998, el PIB del Ecuador se mantuvo constante en un orden aproximado de 19 mil millones de dólares, hasta descender a 13.700 millones en

⁴⁶ <http://www.ecamcham.com/ecuador/situacion.htm>



1999, mientras que, para años posteriores a la dolarización, el nivel de crecimiento del PIB fue recuperándose hasta llegar en el año 2003 a presentar cifras ligeramente sobre los USD 18 mil millones de dólares, en el año 2004 sobre los 19 mil millones y para el 2005 por sobre los USD 20 mil millones, cifras de crecimiento del 3.6, 7.7 y 3.9 respectivamente. De igual forma, la confianza volvió al sistema financiero que ahora cuenta con una suma de depósitos jamás antes alcanzada, ⁴⁷a junio del año 2008 las obligaciones de la banca con el público sumaron 12.235 millones de dólares, un 30% más a similar mes de 2007, y \$ 7.460 millones más que en 2003, de acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia, aunque, a julio de 2008, estas sobrepasaron los \$ 14.000 millones de dólares, la clase media e incluso sectores populares pudieron acceder al crédito a plazos más razonables para financiar viviendas, se transparentaron cuentas y los ingresos tributarios empezaron a crecer de manera importante, ⁴⁸mientras el crecimiento promedio de los ingresos tributarios durante el período 2000-2005 alcanzó el 17.4% anual, éste fue de 13.4% en el año 2006, no obstante, de acuerdo a muchos analistas la caída del precio del petróleo, la crisis mundial y el desplome de las principales monedas regionales marcan la pauta para plantear un cambio de moneda local.

La idea de desdolarizar al país puede considerarse totalmente inoportuna y más aún en estos momentos de crisis mundial. La posibilidad planteada por el Gobierno del actual presidente del Ecuador, para cambiar de moneda nacional de circulación, es

⁴⁷ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-depositos-bancarios-van-a-buen-ritmo-302148-302148.html>

⁴⁸ www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006/01presentacion.pdf



alarmante, por cuanto, la adopción de esta medida podría sabotear y perjudicar a una economía débil e inestable como la de este país. Si el Gobierno, decide irrevocablemente adoptar una nueva moneda de circulación, para evitar altos niveles de depreciación como aquellos experimentados previos a la dolarización, deberán adoptarse mecanismos de fuerte restricción cambiara, así como plantear estrategias oportunas que permitan sostener al aparato productivo del país, evitando un colapso y generar grandes pérdidas a sus ciudadanos y hacia el estado mismo.

LANGEX, como empresa de intercambio, maneja diferentes tipos de moneda para el pago de sus programas en el exterior, razón por la cual la depreciación del dólar frente a otras monedas genera inestabilidad e inconformidad de sus clientes, al no poder mantener precios fijos durante todo el año, o incluso sufrir estragos al momento de recibir o realizar pagos internacionalmente.

Connotación Gerencial

Amenazas:

1. Pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos por efectos de devaluación de su moneda frente a otras internacionales.
2. Incremento en los precios de los programas de intercambio.



2.1.2.2. FACTOR POLÍTICO

Gobernabilidad del Ecuador

Para los gobiernos, las acciones que se derivan de la democracia, la corrupción y la pobreza pesan directamente en los niveles de bienestar de la población. La inestabilidad política y la conflictividad social, no permiten el desarrollo armónico de los pueblos, dificultando el camino para lograr el bienestar de los ciudadanos, quienes reclaman hechos concretos y seguridad jurídica.

En el Ecuador, en los últimos 11 años de vida, han sido electos 4 presidentes constitucionales, de los cuales 3 fueron derrocados mediante el empleo de mecanismos de resistencia civil. En todos los casos, se trataba de dirigentes de amplia trayectoria política en el país que habían triunfado claramente en elecciones libres, terminando sus períodos presidenciales 3 mandatarios interinos, cada uno adoptando medidas o políticas de ajuste para “beneficio” de sus ciudadanos, quienes son los directos afectados de los estragos económicos, políticos y psicológicos generados por las malas administraciones de sus dirigentes.

Para Enero del año 2007, Rafael Correa asumió la Presidencia de la República en medio de la expectativa ciudadana y respaldado por los presidentes Evo Morales de Bolivia y Hugo Chávez de Venezuela.

Desde sus inicios, el Presidente Correa manifestó que una de sus principales motivaciones era revertir las consecuencias sociales y económicas derivados del modelo económico neoliberal imperante en el continente durante las dos últimas



décadas, surgiendo como defensor del "socialismo del Siglo XXI" e impulsor de una "revolución ciudadana".

El mayor triunfo político alcanzado durante la presidencia de Correa se encuentra reflejado en la conformación de una Asamblea Constituyente, respaldada por más del 70% del pueblo ecuatoriano que falló a su favor, cuyo principal objetivo era arrebatarse privilegios a la llamada partidocracia y burocracia dorada de siempre, mediante la aplicación y aprobación de nuevas políticas y proyectos de ley. Es por este motivo, que desde que Correa asumió la presidencia, tanto el poder legislativo como judicial han sufrido una serie de cambios y se han visto fuertemente agravados en sus administraciones por el Gobierno y sus aliados. Consecuencia de ello, la integración de la nueva Corte Suprema de Justicia arrancó con graves problemas de ilegalidad e ilegitimidad, y una vez más está condenada a desaparecer en el corto o mediano plazo, un aspecto bastante desalentador para el Ecuador que requiere órganos de justicia estables que garanticen los derechos de sus ciudadanos. Por otro lado desde que se instauró la Asamblea de plenos poderes, en su nueva constitución se eliminó del panorama político al Parlamento, al declarar en receso indefinido y sin sueldo a los diputados, un aspecto igualmente desconcertante.

Entre los principales logros alcanzados por Correa en sus casi 2 años de gestión se resaltan:

Nuevo proyecto de Ley Tributaria propuesto que, obliga a pagar más impuestos supuestamente a quienes mayores ingresos tienen, que ha provocado la oposición de algunos empresarios y



comerciales que opinan que la ley perjudicará al pueblo y ahuyentará la inversión.

En comercio internacional, Ecuador insistió en ampliar mercados hacia Brasil y Asia, y buscar un acuerdo comercial con Estados Unidos, pero no un Tratado de Libre Comercio.

Correa sumó su participación en la formación del Banco del Sur y en el proceso de constitución de la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur).

Así mismo, Correa ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo; aumento de la inversión social, limitar el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario, para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

La ingobernabilidad del Ecuador, entorpece el sistema económico, político, jurídico, y social, afectando a las empresas, sobre todo nacionales que no pueden establecer políticas empresariales claras frente a tanta inestabilidad política y pugna de poderes e ideologías que se manifiestan dentro del país. Los innumerables atropellos cometidos por el Gobierno Ecuatoriano y su gente a lo largo de su historia, con mayor profundidad estos últimos años, han demostrado, una prolongada crisis económica y social que lo único que ha alcanzado es empobrecer más a la gente del Ecuador y sumergirla en un subdesarrollo.

LANGEX, al igual que el resto de empresas del Ecuador, opera en un medio político altamente frágil e incierto que limita mucho sus posibilidades de expansión y crecimiento al no brindarle oportunidades sanas y estables para su funcionamiento.



Connotación Gerencial

Amenaza:

1. La inestabilidad política del Ecuador genera una alta incertidumbre y vulnerabilidad que limita o retrasa la gestión de LANGEX al no contar con políticas claras o seguridad jurídica bajo las cuales tomar decisiones oportunas.
2. La nueva tendencia económica del Ecuador, hacia un sistema de revolución socialista pone en peligro la relación del país con organismos y países a nivel internacional.

2.1.2.3. FACTOR LEGAL

Existen una serie de leyes y reglamentos que dictan y regulan la gestión de personas tanto naturales como jurídicas, en el medio donde operan y/o laboran, teniendo que cumplir con una serie de normativas que le permitan legalmente participar en el entorno, acogido a las disposiciones legales que rigen a nivel nacional, y que transparentan su actividad, permitiéndoles cumplir con su compromiso social y desarrollo profesional y/o empresarial.

LANGEX debe cumplir con varias leyes para poder brindar sus servicios bajo los lineamientos impuestos por las autoridades estatales, entre las cuales se considerara la relación que LANGEX mantiene con los siguientes organismos:

1. **Superintendencia de Compañías.** LANGEX se encuentra registrada en este organismo de control, acogándose a todos los lineamientos a los cuales las compañías de



responsabilidad limitada deben acatar para su correcto y legal funcionamiento.

2. **Servicio de Rentas Internas:** El cumplir con la normativa fiscal permite que toda empresa domiciliada en el Ecuador pueda gozar de un normal funcionamiento. LANGEX debe declarar impuestos por concepto del IVA, tarifa 12% y por concepto del impuesto a la renta 25% según lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno⁴⁹ y su Reglamento de Aplicación, (los artículos que contienen esta disposición se encuentran en el Anexo No1). En estos 4 años de funcionamiento, LANGEX ha gravado con tarifa cero por ciento para concepto de pago del IVA como instituto de enseñanza avalado por el Ministerio de Educación y Cultura, sin estar autorizada para hacerlo, situación que podía generar problemas con el fisco, poniendo en riesgo una posible clausura del establecimiento hasta aclarar sus discrepancias, incurriendo en deudas y multas, poniendo en tela de juicio la transparencia, honestidad y ética con la que maneja la empresa sus operaciones internas. Con respecto al impuesto a la renta, LANGEX declara cada año este impuesto del 25%, según lo estipulado por la ley de Régimen Tributario Interno.
3. **Municipio Metropolitano del Distrito de Quito:** Al funcionar y estar LANGEX domiciliada en la ciudad de Quito, debe estar registrada en este organismo que permita su funcionamiento legal. El Municipio de Quito es una persona de derecho público y autónomo con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el

⁴⁹ <http://sri.gov.ec/sri/documentos/compartido/gen--022165.doc>



cumplimiento de sus fines, conforme lo determinan la Constitución Política de la República y la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal que regula el funcionamiento de empresas relacionadas con el cobro de tributos tales como el impuesto predial y patentes.

- 4 **Cámara de Comercio de Quito:** LANGEX se encuentra afiliada a esta organización gremial, cuya misión es promover el comercio, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad, por lo que, al estar afiliada LANGEX a esta organización puede gozar de los beneficios y servicios que ponen a disposición de sus socios, tales como aquellos de salud, asesorías, capacitación, créditos, negocios, seguridad, entre otros.
- 5 **Instituto Ecuatoriano de Créditos y Becas IECE⁵⁰:** Esta institución financiera pública, dedicada a invertir en el desarrollo del talento humano ecuatoriano, a través de la concesión del crédito educativo y la administración de becas, para elevar la calidad de vida de los ecuatorianos, actualmente ofrece para estudios en el Ecuador USD 10 000, a quienes deseen préstamos, que hasta octubre de 2007 eran USD 6 000, y para estudios en el exterior el crédito sufrió un incremento de USD 8 000 a 20 000. El poder brindarles a los estudiantes facilidades de financiamiento a través de un organismo del Estado permite que muchas personas no se vean limitadas por sus recursos económicos y puedan aplicar a un programa de intercambio cultural, bajo un convenio y apoyo del

⁵⁰ www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=233434&id_seccion=8_



IECE. LANGEX para sus programas de estudio puede acogerse a los créditos internacionales del IECE y el porcentaje de estudiantes que acceden y han viajado con el es significativo y alentador para la agencia.

6 **Ministerio de Educación y Cultura**⁵¹: Este ministerio brinda la posibilidad de validar títulos del exterior hacia instituciones académicas en el Ecuador, siguiendo una serie de requisitos que permitan validar y reconocer los estudios realizados en el extranjero. LANGEX no ha tenido la oportunidad de enviar muchos estudiantes en programas de estudio de año académico escolar, no obstante la posibilidad de validar títulos del exterior o de poder presentar candidatos que sin duda puedan ser aceptados en colegios fuera del país permite ofertar y tratar de sacar este programa con mayor fuerza, haciendo énfasis en la posibilidad de no perder un año escolar y por el contrario ganar un idioma al convivir con una familia anfitriona y asistir regularmente a clases. La validación de un título de bachiller proveniente de los Estados Unidos es menos complicado que el de Europa, dado el mayor nivel académico, pero queda la posibilidad de poder hacerlo a través del correspondiente ministerio.

Entre algunas de los proyectos de Ley propuestos por el Gobierno de Rafael Correa que afectan la gestión de LANGEX, se han tomado en consideración a los siguientes:

7 **Impuesto a la salida de divisas**⁵²: A partir de Enero del año 2008, el presidente Correa anunció como una forma

⁵¹ <http://www.educacion.gov.ec/pages/interna.php?txtCodInfo=2>

⁵² www.impuestosecuador.com/index.php?com_content&task=view&id=20&Itemid=1-



de incentivo de inversión interna, crear un impuesto a la salida de divisas, perjudicando a todas aquellas empresas que por motivos de su gestión realizan pagos en el exterior. Hasta el 20 de Diciembre del 2008 La Comisión Legislativa y de Fiscalización, deberá aprobar, modificar o negar el proyecto de ley de urgencia en materia económica, que reforma la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador⁵³. En esta reforma se incrementa del 0,5% al 1% la tarifa del Impuesto a la salida de divisas. Según varios analistas económicos, el sector financiero, tiene un gran porcentaje de los fondos de sus clientes depositados en el exterior, por cuestiones más de seguridad antes que de rentabilidad, y aún cuando muchos piensan que a través de este impuesto se logrará incentivar la inversión hacia el interior del país, lo único que se logrará es perjudicar a aquellas personas que realizan transacciones en el exterior, pues para atraer la inversión nacional hay que mejorar las oportunidades de inversión internas y no castigar la salida de dinero. LANGEX no puede asumir este impuesto y descontarlo del costo del programa ya que en volumen, por lo que se le sumará al valor de cada factura de los programas de intercambio sin que esto represente una suma significativa a la persona que paga el programa por concepto de este nuevo impuesto fiscal.

- 8 Cambios en el código de trabajo del Ecuador:** El código de trabajo establece las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y

⁵³ <http://www.diariocritico.com/ecuador/2008/Noviembre/elecciones/ecuador-reformas-economicas-por-crisis-internacional/112372/ecuadodr-reformas-economicas-por-crisis-internacional.html>



condiciones de trabajo. El impacto ocasionado sobre innumerables empresas del país, con el reglamento para la aplicación del mandato constituyente numero 8 ⁵⁴que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas, se generó una verdadera convulsión y controversia, sobre todo en torno a la presencia y trabajo de las tercerizadoras, sin que una eliminación de estas, sea la solución para ofrecer mejores oportunidades y beneficios al trabajador ecuatoriano, no obstante, un mejor control, reglas puntuales, y una buena práctica de las tercerizadoras hubiese sido una mejor alternativa. Para el caso de LANGEX pese a que no se cuenta con una nómina amplia de empleados, al pretender la empresa contratar servicios complementarios o externos, tales como los de contabilidad y marketing, se ve afectada negativamente, al tener que reconocer beneficios y un sueldo proporcional con la remuneración que corresponde a la jornada completa por contratar personal para la prestación de servicios periódicos u ocasionales.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Transparencia de la gestión de LANGEX frente a sus clientes al estar registrada en las instituciones de control a las cuales deben estar afiliadas todas las empresas que funcionan en el Ecuador.

⁵⁴ http://www.ccondem.org.ec/imagesFTP/3647mandato_tercerizacion12.pdf



2. El incremento de los créditos otorgados por el IECE para estudios en el exterior incentiva la participación y accesibilidad a programas de intercambio cultural.
3. Posibilidad de extensión del título de bachiller en el exterior en Estados Unidos o rivalidación del año académico.

Amenazas:

1. Sanciones legales por incumplimiento del pago de impuestos.
2. Aumento del costo del programa por aplicación de tarifa del 12 % del IVA.
3. El incremento del costo de personal externo para prestación de servicios, ocasiona menores oportunidades para que LANGEX pueda de inmediato contratar personal calificado para apoyar su gestión.

2.1.2.4. FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL

Tasa de desempleo

El término desempleo es la “situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”⁵⁵. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

⁵⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>



Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Actualmente el Ecuador es un país con altos índices de desempleo⁵⁶, que como se puede observar en la cuadro 2.5 presenta índices de dos cifras comprendidas entre el 10 y 12 por ciento. Las consecuencias de presentar índices de desempleo altos son devastadoras para un país tanto a nivel económico como social, el desgaste de la gente por encontrar fuentes de trabajo que les permita llevar un estilo de vida decente, empuja a que se deteriore el sistema laboral y la calidad de vida de los ciudadanos, además que el desempleo es uno de los principales motivos que genera y aparentemente justifica los altos índices de migración, que será un tema posteriormente analizado.

CUADRO 2.5

Porcentaje de Desempleo en el Ecuador

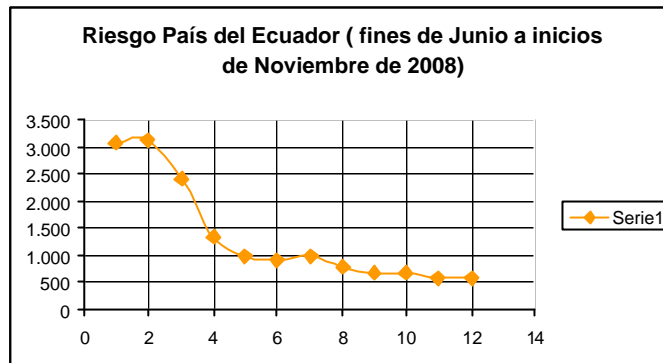
Año	Tasa de desempleo (%)
2000	12
2001	13
2002	14
2003	7.7
2004	9.8
2005	11.1
2006	10.7
2007	10.6
2008	9.8

⁵⁶ <http://www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticasdos.htm>



GRÁFICA 2.7

Evolución de la Tasa de Desempleo en el Ecuador



Esta variable puede ser vista como un arma de doble filo, si bien es cierto que la desocupación de los ciudadanos ecuatorianos afecta a la economía del país, este factor genera deseos de que las personas jóvenes busquen oportunidades en el exterior, donde puedan encontrar mejores oportunidades de vida, no obstante para LANGEX, así como para muchas otras empresas, el impacto de los altos niveles de desocupación de la gente genera que las familias cuenten con un ingreso exclusivamente para cubrir las necesidades básicas del hogar sin poder contar con el capital suficiente para solventar un viaje al exterior, factor que afecta fuertemente sobre los programas de estudio y trabajo que LANGEX oferta, cuyo costo es elevado, además que para viajar al exterior y calificar para una visa al extranjero, el perfil del participante, así como de su respaldo financiero (generalmente padres de familia) debe demostrar la suficiente solvencia económica como para poder cubrir cualquier eventualidad que el candidato pueda necesitar durante su viaje al exterior, así como sus gastos para mantenerse en el extranjero, en ocasiones de estudio sin percibir un ingreso.



Connotación Gerencial

Amenaza:

1. Posibilidades de negación de visa si el candidato no cuenta con el suficiente respaldo financiero.

***Tasa de subempleo*₃₄**

Subempleo: es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino que el ingreso de esta persona se encuentra por debajo del límite aceptable pero necesita emplearse en varias actividades para poder cubrir con los gastos del hogar.

El Subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

Según se puede observar en el cuadro 2.6 y la gráfica 2.8, los niveles de subempleo en el Ecuador son verdaderamente alarmantes, por tanto se ubican entre valores oscilantes del 40 y 50 por ciento respectivamente, lo cual demuestra que el número de ecuatorianos, pertenecientes al grupo de la población económicamente activa no se encuentran desempeñando sus funciones para las cuales se prepararon académicamente, ni reciben un sueldo acorde a sus capacidades que justifique su labor. Para el año 2008, el aumento de este índice, con respecto al año 2007 es superior en casi un 10 por ciento, mientras que del año 2006 al 2007 hubo una disminución del 4 por ciento.



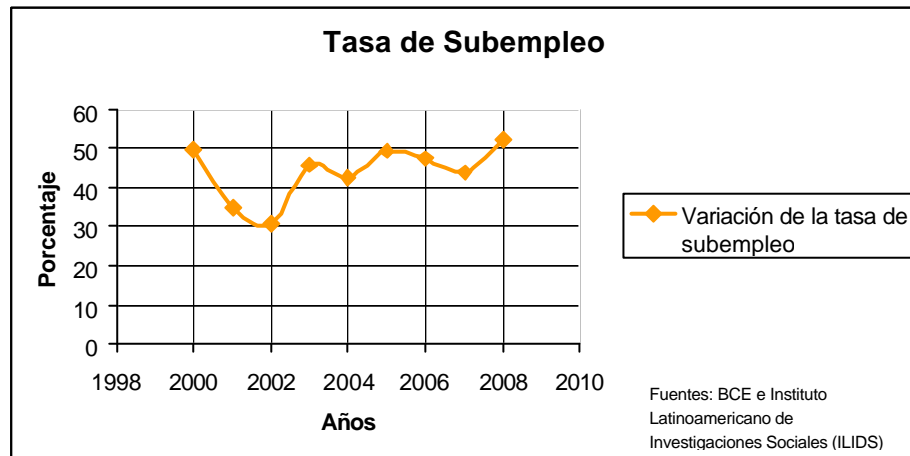
CUADRO 2.6

Porcentaje de Subempleo en el Ecuador

Año	Tasa de subempleo (%)
2000	49,9
2001	34,9
2002	30,7
2003	45,8
2004	42,5
2005	49,5
2006	47,5
2007	43,7
2008	52,25

GRÁFICA 2.8

Evolución de la Tasa de Subempleo en el Ecuador



Connotación Gerencial

Amenazas:

1. La mayor parte de la población ecuatoriana no puede acceder a un programa de intercambio por su elevado costo.



Migración

Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual.⁵⁷

En el Ecuador, la migración se ha convertido en una preocupación social por el número de habitantes que han abandonado sus hogares, para probar suerte y mejores oportunidades en otros países, accediendo a una remuneración más digna que les permita mejorar su nivel de vida y el de su familia. Según un estudio levantado en el año 2007 por el Centro de Investigaciones y Apoyo al Migrante Ecuatoriano (IAME), y como se puede apreciar en la gráfica 2.7, para los Estados Unidos, España e Italia, países donde existe mayor presencia de ecuatorianos, el ingreso promedio mensual de los emigrantes oscila entre los USD 1.000 y USD 2.000, mientras que el salario mínimo vital en el Ecuador para empleados privados es de USD 170, una diferencia bastante significativa pero que es entendida al tratarse de países de un nivel de desarrollo y costo de vida totalmente diferentes.

Por otro lado, contradictoriamente a los supuestos que señalan a la aguda crisis económica y al desempleo, como las principales razones que motivan a los residentes de un país a buscar mejores condiciones de vida en otros países, el estudio realizado por el IAME, demuestra, que del número total de emigrantes encuestados, en promedio, el 90% contaban con un trabajo en el Ecuador previo a migrar, quienes en su mayoría, al llegar a su país de destino, no tienen otra alternativa que desempeñar tareas manuales, domésticas, de limpieza,

⁵⁷ [http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n_\(demograf%C3%Ada\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Migraci%C3%B3n_(demograf%C3%Ada))



albañilería, mantenimiento, mensajería, recepción, y demás actividades operativas y no profesionales, limitando la oportunidad de explotar en estas personas sus capacidades o habilidades para las cuales tuvieron una formación académica superior en el Ecuador. Pese a que el principal motivo que genera el desplazamiento de personas de un país a otro, son, razones laborales, cuando las personas no migran por condiciones únicas de empleo, en un porcentaje promedio del 70% lo hacen por motivos académicos, lo cual es un aspecto bastante positivo y sano para la economía tanto de ese país de destino como su país de origen.

El incremento de la salida de Ecuatorianos al exterior⁵⁸ como se muestra en el cuadro 2.8 y 2.9, se ha mantenido en los últimos 3 años entre el 8 y 9 por ciento, mientras que la entrada de extranjeros en ese mismo lapso de tiempo ha presentado una variación de 4 y 7 por ciento, disminuyéndose del año 2005 al 2006 el ingreso de extranjeros al país. Este flujo de salidas de ecuatorianos y entradas de extranjeros presenta una balanza migratoria desfavorable, donde el ingreso de personas ha superado siempre la salida de ecuatorianos al exterior, sin embargo de ese alto número de personas que cruzan las fronteras hacia el interior del Ecuador, no se conoce con certeza si los motivos para ingresar son en su mayoría por razones de turismo o por intenciones de permanencia en el Ecuador sea legal o ilegalmente.

Pese a ese gran desplazamiento de extranjeros hacia el interior del Ecuador, según cálculos de la Dirección Nacional de Migración, el movimiento y salida de ecuatorianos ha sido uno

⁵⁸ Dirección Nacional de Migración, 2001.



de los más grandes en Latinoamérica. En la actualidad más o menos un millón y medio de ecuatorianos viven en los Estados Unidos de Norteamérica, principalmente en la ciudad de New York; un poco más de medio millón viven en España, siendo al momento la comunidad Ecuatoriana la que encabeza el mayor número de inmigrantes, 80% legales y el 20% de indocumentados, seguido de Marruecos, Colombia, Perú y otros países; mientras que otro medio millón de ecuatorianos se encuentran en varios países del espacio Schengen de la Comunidad Europea, como en Italia, Alemania, y Francia principalmente.

Las agencias de promoción de programas de estudio y/o trabajo al exterior, promueven un desplazamiento legal de participantes hacia diferentes destinos del mundo, con el objetivo de brindar oportunidades de mejorar la calidad de vida y apreciación de sus participantes de las bondades brindadas en el Ecuador y en países desarrollados, enriqueciéndose ambas culturas del intercambio que se genera al participar e interactuar en otro medio político, económico, cultural y social.

LANGEX, como una de esas agencias de intercambio, busca enviar cada año, mayor número de ecuatorianos al exterior bajo visas de estudio y/o trabajo temporal de entrenamiento, no obstante no es su afán facilitar la salida de personas con intenciones de no regresar al país una vez terminada su estadía legal y permisos de estudio y/o trabajo, por tanto, cuando esta situación se presenta, se perjudican y fracturan las relaciones con las embajadas que restringen y ponen mayores trabas a aquellas personas que buscan una mejor oportunidad en el extranjero pero bajo una promesa de regresar a su país de origen cumplido su programa de intercambio cultural.



CUADRO 2.7

CUADRO COMPARATIVO DEL ESTUDIO “DESTINOS MIGRATORIOS: ECUATORIANOS EN ESTADOS UNIDOS, ESPAÑA E ITALIA” 2007)*

		ESTADOS UNIDOS	ESPAÑA	ITALIA
FACTORES SOCIOECONÓMICOS	Género	Femenino (54,7%) Masculino (45,3%)	Femenino (63,2%) Masculino (36,8%)	Femenino (74,1%) Masculino (25,9%)
	Migrantes que actualmente tienen trabajo.	Si (86,3%) No (13,7%)	Si (93,2%) No (6,8%)	Si (92,1%) No (7,9%)
	Trabajo o actividad a la que se dedica	Construcción (8,3%) Niñera (8,3%) Chofer (8,3%) Limpieza (8,3%) Empleado privado (6,3%) Cajera (6,3%) Asistente de manager (6,3%) Cosinero(a) (4,2%) Vendedor (4,2%) Profesor (4,2%) Operador de maquinas (4,2%) Carpintero (4,2%) Secretaria (2,1%)	Servicio Doméstico (17,4%) Administrativo (11,8%) Cajero(a) (7,6%) Contador (4,9%) Mensajería (4,9%) Enfermero (4,9%) Empresa Propia (4,9%) Recepcionista (4,2%) Empleado en Almacén (4,2%) Seguridad Privada (3,5%) Cuidado de niños (3,5%) Construcción (3,5%) Agricultura (2,8%)	Servicio Doméstico (28,2%) Niñera (14,1%) Limpieza (12,7%) Obrero (5,6%) Badante (5,6%) Secretaria (4,2%) Cocinero (4,2%) Programador (2,8%) Asistente (2,8%) Dibujante (2,8%) Carpintero (2,8%) Operador (2,8%) Consultor (2,8%)
	Ingreso Mensual (USD)	De 1001 a 2000 USD (42%) De 0 a 1000 USD (28%) De 2001 a 3000 (22%) De 3001 y más (8%)	De 1001 a 2000 USD (86,3%) De 0 a 1000 USD (10,6%) De 2001 a 3000 (3,1%)	De 0 a 1000 USD (68,1%) De 1001 a 2000 USD (27,5%) De 2001 a 3000 USD (2,9%) De 3001 y más USD (1,4%)
	Actividad a la que se dedican en caso de no trabajar	Estudiante (66,7%) Ama de Casa (22,2%) Jubilado (11%)	Estudiante (78,6%) Rentista (21,4%)	Estudiante (80%) Enfermo (20%)
	Trabajo antes de migrar	Si (75,4%) No (24,6%)	Si (75,2%) No (25,8%)	Si (52,2%) No (47,8%)
	Problemas encontrados al incorporarse al país que reside.	Situación Migratoria (59,1%) Problemas con el Idioma (19,7%) Falta de acceso a servicios de educación (7,6%) Falta de solidaridad de sus compatriotas (6,1%)	Situación Migratoria (3,33%) Falta de Oportunidad de Empleo (19,4%) Ninguno (15,6%)	Problema de Idioma (41,2%) Situación Migratoria (17,6%) Falta de Información (16,5%) Ninguno (12,9%)



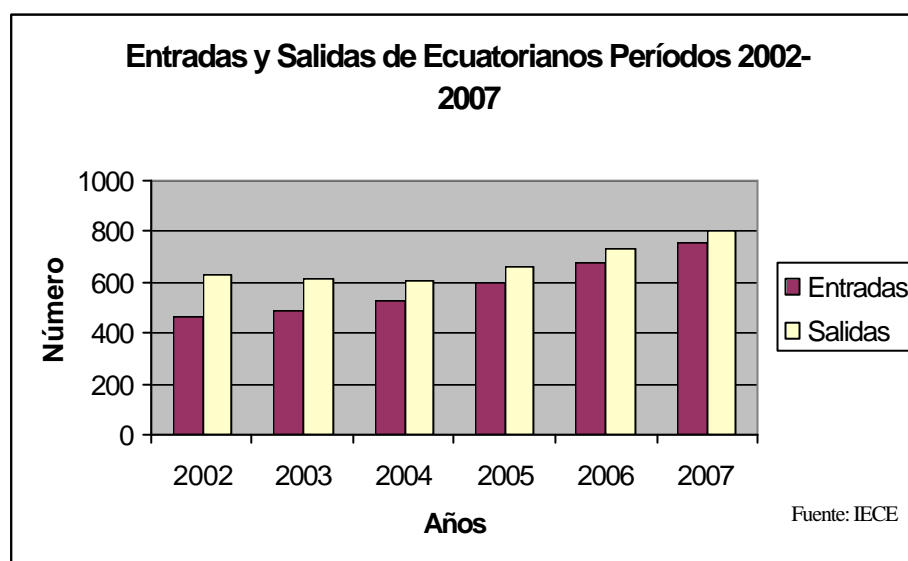
CUADRO 2.8

Entradas y Salidas de Ecuatorianos Períodos 2002-2007

AÑOS	ECUATORIANOS	
	ENTRADAS	SALIDAS
2002	461,396	626,611
2003	485,971	613,106
2004	528,038	603,319
2005	597,038	663,601
2006	674,267	733,459
2007	757,892	800,869

GRÁFICA 2.9

Entradas y Salidas de Ecuatorianos Períodos 2002-2007



CUADRO 2.9

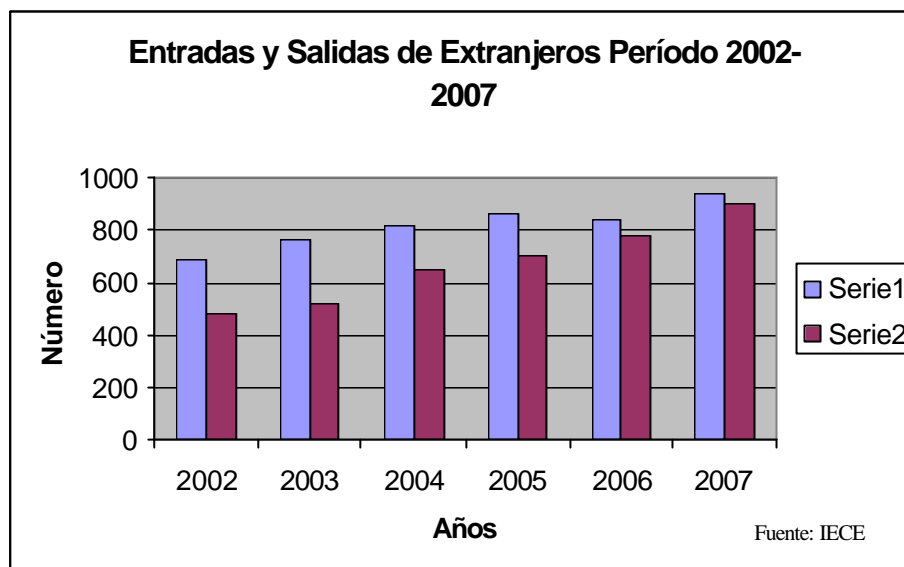
Entradas y Salidas de Extranjeros Períodos 2002-2007

AÑOS	EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS
2002	682,962	487,546
2003	760,776	519,801
2004	818,927	642,378
2005	859,888	703,555
2006	840,555	779,385
2007	937,487	898,012



GRÁFICA 3.1

Entradas y Salidas de Extranjeros Períodos 2002-2007



Connotación Gerencial

Oportunidad:

1. Ecuador considerado como destino turístico y cultural para ciudadanos extranjeros.

Amenaza:

1. La salida masiva de ecuatorianos y su permanencia ilegal en el exterior ha disminuido las posibilidades de apertura de fronteras de otros países hacia ciudadanos del Ecuador.

Crecimiento Poblacional

El crecimiento poblacional es un fenómeno biológico y natural que está íntimamente ligado con aquella característica principal de la materia viva conocida como la capacidad reproductiva de



los seres vivos⁵⁹. Mismo que cuando no es planificado ni organizado causa problemas en el entorno que no presta la capacidad de albergar al número de habitantes nuevos dada su infraestructura y espacio limitado.

Según el último censo realizado en noviembre del 2001, la población del Ecuador llegó a un total de 12'156.608 habitantes pero para el 2006 el dato estimado es de 13.408.270 de habitantes. Según el cuadro 3.1 y la gráfica 3.2 se puede observar que entre los años 95 y 2006 el incremento de la población, clasificada por períodos de edad muestra un crecimiento del 16, 20 y 31 por ciento, siendo el grupo de los 15 a los 64 años el que mejor desempeño ha demostrado, lo cual es un aspecto que favorece a LANGEX, ya que el segmento comprendido entre los 15 y 30 años es el que le interesa para sus programas de intercambio.

La población ecuatoriana se caracteriza por ser fundamentalmente joven, es así que los niños comprendidos entre los 0 y 14 años representan un tercio de la población ecuatoriana, el segmento comprendido entre los 15 y 64 años representan cerca del 62% de población, por lo que la población económicamente activa del Ecuador es la de mayor proporción, siendo el índice de edad media los 26 y 27 años.

⁵⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Din%C3%A1mica_de_poblaciones



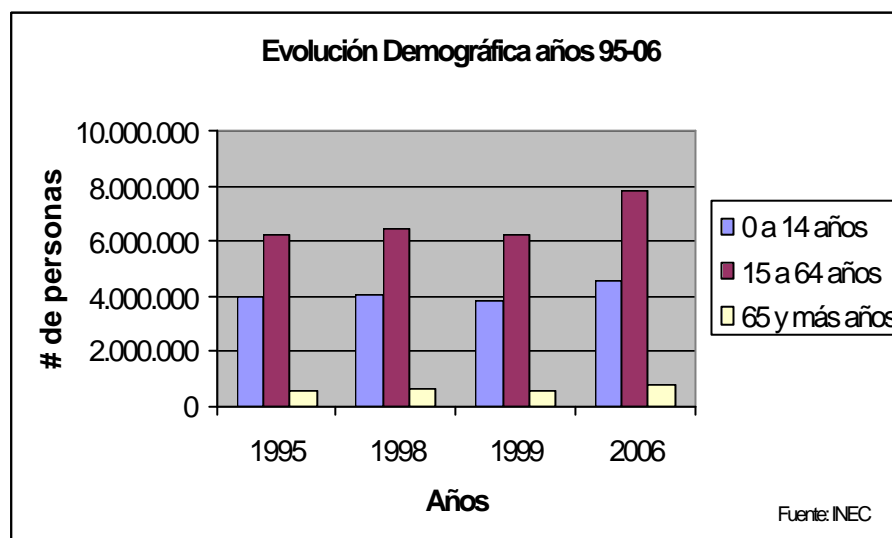
CUADRO 3.1

Evolución demográfica 1995 - 2006⁶⁰

EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA 1995-2006					
GRUPOS DE EDAD	1995	1998	1999	2006	% de Crecimiento período 99-06
0 a 14 años	4.002.247	4.074.838	3.864.054	4.603.825	16,07
15 a 64 años	6.205.780	6.507.226	6.220.488	7.839.857	20,66
65 y más años	520.723	596.259	570.098	834.676	31,70
TOTAL	10.748.750	11.178.324	10.654.640	13.278.359	19,76
INDICADORES	1995	1998	1999	2006	% de Crecimiento período 99-06
Indice juvenil	59,80%	57,40%	56,90%	53,10%	-7,156
Indice de Edad Media	25	26	26	27	

GRÁFICA 3.2

Evolución demográfica 1995 - 2006



Connotación Gerencial

Oportunidad:

1. Crecimiento atractivo del mercado objetivo de LANGEX.

⁶⁰ Indices demográficos revista INEC. Encuesta de Condiciones de vida ECV, Quinta Ronda.



2.1.2.5. FACTOR TECNOLÓGICO

La importancia de contar con programas de software avanzados para poder respaldar procesos, mejorar la atención al cliente, almacenar ágilmente datos y organizarlos de tal forma que estén al alcance de quien los necesite, así como clasificar y tener bien registradas bases de datos de clientes, proveedores y demás agentes del entorno donde opera y con los cuales interactúa la empresa, es la única manera de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado altamente tecnificado, donde no se puede dar cabida a ineficiencias o pérdida de clientes y proveedores por no contar con tiempos de respuesta óptimos, ágiles y bien organizados que permita brindar un servicio de calidad.

Para encontrar varias soluciones a todas las nuevas tendencias del mercado en cuanto a tecnología empresarial se refiere, existen ya en el Ecuador algunas empresas que brindan un pleno asesoramiento para implementar paquetes de software que facilitan el desempeño organizacional.

A través de la web, se encontraron a tres empresas instauradas ya en la ciudad de Quito, que ofrecen un servicio completo de implementación de programas de computación para grandes, medianas y pequeñas empresas.

Fugu Studio Creativo⁶¹ es una empresa especialista en el desarrollo e implantación de soluciones en internet que permiten a las empresas mejorar sus procesos y modelos de negocio a la vez que les sirven para identificar nuevas oportunidades. Su principal objetivo es crear soluciones de

⁶¹ www.fugu.ec/index.php/fugu-studio-creativo/acerca-de-fugu.html - 19k -



comunicación para medios digitales. Fugu ofrece en la actualidad una serie de servicios entre los cuales figuran: consultoría e-negocio, análisis de implantación de TIC, análisis de posicionamiento en Internet, análisis de webs del sector, desarrollo de sitios webs corporativos, desarrollo e implantación de intranets y extranets, CRM, entre otros.

Adempiere ERP Ecuador - Solución Empresarial Ecuador ERP⁶²

Adempiere Ecuador ERP, es una empresa que ha sido creada para satisfacer la demanda de ERP en Ecuador y Sudamérica, que desarrolla y soporta una solución de código abierto para negocios, la cual ofrece la funcionalidad de Planeación de Recursos Empresariales, Administración de la Relación con los Clientes y Administración de la Cadena de Suministro (derivado de sus siglas en inglés: ERP, CRM, SCM respectivamente).

Adempiere cubre las siguientes áreas de negocio:

- Administración Planeación de Recursos (ERP)
- Administración de la Cadena de Suministro (SCM)
- Administración de la Relación con los Clientes (CRM)
- Análisis del Desempeño Financiero
- Solución Integrada de Punto de Venta (TPV - POS)
- Tienda Web Integrada

⁶² www.adempiere.com.ec/quienes-somos.html - 17k



Electronic Business Ecuador S.A (evizonline.com).⁶³

Esta empresa busca ayudar a optimizar el procesamiento y uso de la información en las compañías en Ecuador a través de la oferta de productos y servicios especialmente diseñados para cumplir este objetivo, tales como:

- Integración de Bases de Datos de sistemas locales a Internet.
- Administración de Contenido Dinámico para sitios en Internet o Intranet.
- Desarrollo e Implementación de Sistemas de Negocios, Telecomunicaciones y Comercio Electrónico.
- Consultoría Gerencial, Planeación Estratégica, Planes de Negocios, Reingeniería de Procesos.

Estas empresas presentan soluciones que permiten hacer un adecuado uso de las herramientas tecnológicas para mejorar la gestión empresarial, no obstante, dado que los altos costos por recurrir al uso de los servicios de cualquiera de ellas limita el acceso de pymes, existen programas de software diseñados específicamente de acuerdo a la capacidad económica, tecnológica y necesidades de cada empresa.

Software Contable Administrativo Latinium 2008 – Ecuador

Este programa de software de contabilidad y administración, disminuye la carga diaria de trabajo de la empresa, y logra ahorrar tiempo ingresando la información, una sola vez. Sus reportes muestran con claridad y de un solo vistazo su

⁶³ www.evizonline.com/contenidof.php?idTema=2 - 13k



inventario, sus cuentas por cobrar y pagar, balances, activos fijos, etc. para que mediante el análisis de la información, investigue como armonizar sus diferentes áreas; para conseguir sus metas y mejorar su rentabilidad.

Unionpyme Easy⁶⁴

Es el Sistema Administrativo Contable integrado gratuito más sencillo de implementar, usar, y mantener, y que ejecuta contabilidad en línea sin procesos posteriores. UNIONPYME EASY es el Sistema Administrativo del Ecuador que se adapta a cualquier PYME y permite administrar inventarios, procesos contables, compras, ventas, cuentas por pagar, por cobrar, bancos, cajas etc que se puede descargar gratuitamente desde la web sin límites de registros, tiempo de uso o funciones.

Por cuanto las bases de datos son una importante herramienta para administrar información, no perder de vista contactos y proyectos, compartir información con usuarios distantes, y hasta automatizar la actualización de su sitio Web, existen en la actualidad distintos programas que administran de manera dinámica dichas bases de datos tales como:

MySQL Workbench⁶⁵

Este es un programa para la administración de bases de datos. Esta aplicación hecha para MySQL permite manejar toda la base de datos de forma visual. Además brinda la posibilidad de crear un script para poder transformar todo el entorno visual en código para la base la base de datos.

⁶⁴ www.abcdatos.com/programas/programa/z4366.html - 22k

⁶⁵ www.mysql.com/products/workbench/ - 14k



Además de los programas contables y administración de bases de datos, para el caso específico de LANGEX, es necesario contar inmediatamente con un software que permita un acercamiento y establecer una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, a través de un CRM.

CRM (de la sigla del término en inglés "Customer Relationship Management"), es sinónimo de de servicio al cliente, o de gestión de clientes. El CRM es un software para la administración de la relación con los clientes, que como observamos anteriormente es un programa ofertado por distintas empresas a nivel nacional, ya que la orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. El software CRM online es, según consultoras y especialistas, el que en un futuro cercano permitirá conocer al detalle, las necesidades y anticiparse a la demanda de los clientes desde cualquier lugar, compartiendo la información.

Connotación Gerencial

Oportunidades

1. Existencia de empresas en el Ecuador que cuentan con herramientas actuales de administración empresarial digital que soportan la toma de decisiones de la organización.
2. Variedad de programas de software en el mercado que respaldan la gestión empresarial, con una amplia variedad de precios y especialmente diseñados para pequeñas y grandes empresas.



3. Facilidad de acceso a asesorías externas de empresas expertas en tecnologías de información y comunicación digital.

2.1.3.MICROAMBIENTE

Este comprende el análisis de variables del entorno micro o aquellas tendencias y características del medio cercano a la organización, es decir, se compone de las empresas y personas con las cuales se interactúa y mantiene una estrecha relación en el día a día para permitir el adecuado funcionamiento de la organización. Este estudio abarca el análisis de proveedores, clientes, competencia y mercado donde se desenvuelve la empresa.

2.1.3.1. PROVEEDORES

Los proveedores son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima o servicios que la empresa necesita para operar.⁶⁶

Como se había indicado ya anteriormente, LANGEX cuenta con dos tipos de proveedores, por un lado se encuentran aquellos que, proveen de servicios básicos y materiales para que la empresa opere y pueda atender profesionalmente a sus clientes, a quienes nos hemos referido, como proveedores secundarios, y por otro lado se encuentran aquellos que, brindan los programas de intercambio a la institución, es decir, aquellas empresas en el extranjero que nutren y respaldan a LANGEX con las distintas oportunidades de estudio y/o trabajo

⁶⁶ <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1264.DOC>



que ellos ofrecen, avaladas, autorizadas y reguladas, por las embajadas de cada país.

Proveedores sustanciales:

LANGEX busca constantemente brindar variedad de opciones, destinos y programas, para los diferentes perfiles de clientes que acuden a la organización con la expectativa de hallar el programa de intercambio que mejor se ajuste a su necesidad y gusto, a un precio competitivo y respaldado por academias serias y comprometidas con su labor de enseñanza y/o trabajo en el exterior.

Para presentar cada una de las escuelas o institutos en el exterior se dará inicialmente una amplia explicación del programa al cual pertenecen los diferentes institutos, ya que de manera general los programas ofertados por LANGEX se manejan por programas de estudio y difieren muy poco los unos de otros.

CUADRO 3.2

Proveedores Sustanciales de LANGEX

CUADRO DE PROVEEDORES SUSTANCIALES LANGEX 2008-2009		
PROGRAMA	PAÍS DE DESTINO	PROVEEDOR
WORK AND STUDY	UK	TWIN TOWERS SKOLA
	CANADA	PLI
WORK AND TRAVEL	USA	CETUSA ICEO CCI
AU PAIR	USA	CHI
	FRANCIA	SOLUTION AU PAIR
	ALEMANIA	MARIA THERESIA
PASANTÍAS	USA	CHI
HIGH SCHOOL	ALEMANIA	DSRF

Elaborado por: Pamela Salgado



Línea de producto y lugar de origen

LANGEX WORK AND STUDY

a) Descripción del programa:

El programa de Work & Study consiste en un curso del idioma inglés y una pasantía laboral remunerada en el exterior en actividades no profesionales. Este programa permite al estudiante mejorar su nivel académico y profesional. Los cursos se realizan en la(s) sede(s) del Instituto mientras que las pasantías se realizan en diferentes lugares del país de destino. El programa está disponible en Inglaterra y Canadá.

El costo del programa incluye el hospedaje, alimentación y seguro médico en caso de emergencia. Para cuando el estudiante asista a clases, su estadía y alimentación estarán a cargo de una familia asignada para cada participante, mientras que durante el período de las pasantías laborales, el empleador le otorgará el hospedaje al participante, deduciéndole un porcentaje de su salario previamente acordado.

b) Empresas Sponsor:

INGLATERRA

Twin Towers English College



Fundada en 1990, Twin Towers College ofrece una alta calidad en enseñanza del idioma Inglés. Situada en una



excelente área residencial del norte de Londres, en Finchley, la escuela ofrece una adecuada forma de aprendizaje, ideal para sus estudiantes procedentes de distintas nacionalidades. Twin Towers College brinda a sus estudiantes una cálida atmósfera que contribuye con su aprendizaje, desenvolvimiento y desarrollo de habilidades, sobre todo del idioma Inglés. Todos los años la división WorkUK del Grupo Twin acuerda programas de experiencia laboral para más de 2000 estudiantes a nivel internacional. LANGEX a través de Twin ofrece colocaciones en una amplia gama de campos, tanto remunerados como no-remunerados dependiendo de las oportunidades y demanda del medio así como el desenvolvimiento del candidato.

LANGEX lleva trabajando 2 años con esta institución, tiempo en el cual, se han enviado aproximadamente 30 de participantes de las regiones de la Sierra y Costa del Ecuador.

Duración y costos del programa:

PAQUETE 37 SEMANAS U.S.D. 3361.00	PAQUETE 48 SEMANAS U.S.D 4211.00
<u>INGLES AVANZADO</u>	<u>INGLÉS INTERMEDIO</u>
6 SEMANAS +1 INGLES INTENSIVO	11 SEMANAS + 1 INGLES INTENSIVO
7 SEMANAS FAMILIA ANFITRIONA	12 SEMANAS FAMILIA ANFITRIONA
(MEDIA PENSIÓN)	(MEDIA PENSIÓN)
30 SEMANAS DE UBICACIÓN LABORAL	36 SEMANAS DE UBICACIÓN LABORAL
37 SEMANAS DE SEGURO MÉDICO	48 SEMANAS DE SEGURO MÉDICO



PAQUETE 41 SEMANAS U.S.D. 3641.00	PAQUETE 48 SEMANAS U.S.D 6496.00
<u>INGLES AVANZADO</u>	<u>INGLÉS BAJO</u>
8 SEMANAS + 1 INGLES INTENSIVO	23 SEMANAS +1 INGLÉS INTENSIVO
9 SEMANAS FAMILIA ANFITRIONA	24 SEMANAS FAMILIA ANFITRIONA
(MEDIA PENSIÓN)	(MEDIA PENSIÓN)
32 SEMANAS DE UBICACIÓN LABORAL	24 SEMANAS DE UBICACIÓN LABORAL
41 SEMANAS DE SEGURO MÉDICO	48 SEMANAS DE SEGURO MÉDICO

Características del Curso:

- 1 Clases de Inglés (15 Horas por semana)
- 2 Curso de Hotelería
- 3 Curso de Negocios en hotelería

Skola English Schools



SKOLA ha estado siempre al frente de la educación del idioma Inglés por aproximadamente 40 años y su objetivo es brindar la más alta calidad posible de instrucción al cuerpo de estudiantes extranjeros que recibe cada año.

Sus valores se fundamentan en celebrar la diversidad y la amplia variedad de oportunidades académicas que pueden ofrecer a través de un ambiente bien organizado,



estructurado, preocupado y sobre todo excelentemente preparado.

Los programas ofrecidos para adultos, que son aquellos con los cuales trabaja LANGEX, están ligados a programas de idiomas en general, académicos o de nivel empresarial de acuerdo a las necesidades que presente el candidato, conjugados con una pasantía laboral.

Los cursos dictados por SKOLA son operados por diferentes organizaciones afiliadas al Grupo SKOLA. Su sede se encuentra ubicada en Londres, alrededor del parque Regent, donde se brinda un fácil acceso a otras partes de la ciudad. Fuera de la ciudad de Londres, la empresa cuenta con una escuela de inglés para adultos en la ciudad de Exxeter con precios y acomodaciones un poco más convenientes y finalmente en Suffolk, la empresa cuenta con un Escuela general Internacional.

Destinos

Londres y Exeter



Foto 3. Londres



Foto 4. Exeter



Características del curso

- 1 Pasantías no profesionales en el área de hotelería y turismo
- 2 Curso intensivo de inglés de 20 horas semanales

Costos y Duración

EXETER			
SEMANAS DE CLASES	SEMANAS DE TRABAJO (OPCIONAL)	SEMANAS DE CLASES	COSTO (GBP)
2	12 A 48	1	2440.53
4	12 A 48	1	3024.78
6	12 A 48	1	3609.03
8	12 A 48	1	4131.78
10	12 A 48	1	4695.53
LONDRES			
SEMANAS DE CLASES	SEMANAS DE TRABAJO (OPCIONAL)	SEMANAS DE CLASES	COSTO (GBP)
2	12 A 48	1	2332.90
4	12 A 48	1	2800.30
6	12 A 48	1	3267.70
8	12 A 48	1	3673.60
10	12 A 48	1	4120.50



LANGEX lleva trabajando 2 años con esta institución, tiempo en el cual, se han enviado aproximadamente 20 de participantes de las regiones de la Sierra y Costa del Ecuador.

CANADÁ

Pacific Language Institute (PLI)



Descripción

PLI es un instituto de idiomas y prácticas laborales en Canadá. Fundado en 1988, este instituto presenta una excelente mezcla de estudiantes de todas las nacionalidades. Ellos se califican como una empresa muy exigente con la norma de solamente hablar inglés, tanto en PLI como en todas las actividades fuera de clases que se llevan a cabo entre profesores y estudiantes. El cuerpo docente de este prestigioso instituto cuenta con una muy alta calidad y preparación tanto dentro como fuera de Canadá, todos sus profesores hablan inglés como lengua materna y cuentan con una amplia experiencia y un grado universitario que los acredita para enseñar el idioma.

En PLI el estudiante podrá escoger clases o talleres adicionales a sus clases regulares para perfeccionar su nivel de inglés, sin costos extras.

PLI está acreditado por el Consejo de Idiomas de Canadá, CLC, y reconocido como miembro oficial de enlace en



diferentes universidades. Sus magníficas instalaciones en el centro de la ciudad permitirán a los estudiantes tener acceso a tiendas, restaurantes, pubs, centros culturales, etc.

Características del curso

Pasantías no profesionales en el área de hotelería y turismo

Curso intensivo de inglés de 20 horas semanales

Destinos

Vancouver y Toronto



Foto 5 Vancouver



Foto 6 Toronto

Costos y Duración

Características curso:

- Pasantías en hotelería y turismo
- Curso de inglés de 15 horas semanales

Duración.-

- | | |
|----------------------|--|
| •Curso de 24 semanas | 12 Sem. de clases + 12 Sem. de Ub. Laboral |
| •Curso de 32 semanas | 16 Sem. de clases + 16 Sem. de Ub. Laboral |
| •Curso de 40 semanas | 20 Sem. de clases + 20 Sem. de Ub. Laboral |
| •Curso de 48 semanas | 24 Sem. de clases + 24 Sem. de Ub. Laboral |

Costo:

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| •Curso de 24 semanas: | 7015.71 dólares americanos |
| •Curso de 32 semanas: | 8834.29 dólares americanos |
| •Curso de 40 semanas: | 10652.86 dólares americanos |
| •Curso de 48 semanas: | 12450.00 dólares americanos |

Incluye:

- Ubicación laboral
- Curso de inglés
- Hospedaje con familia anfitriona con media pensión
- Seguro médico

Remuneración Promedio por hora: 11 dólares americanos.



LANGEX lleva trabajando 2 años con esta institución, tiempo en el cual, se han enviado aproximadamente 20 de participantes de las regiones de la Sierra y Costa del Ecuador.

Las 3 escuelas presentadas anteriormente corresponden a institutos de trascendencia y basta experiencia en la industria de la educación, orientada especialmente hacia estudiantes extranjeros, no obstante para poder conocer más de cerca la relación y calidad que existe entre los diferentes institutos y el director del programa de Work and Study en LANGEX, José Luis León, se realizó una pequeña entrevista y diálogo de la cual se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿Cuáles señalaría usted como las principales dificultades que se han presentado para trabajar con estas agencias en el exterior?

“Definitivamente la ubicación laboral se ha convertido en un problema por tanto la mayoría de los estudiantes no están de acuerdo con los trabajos que se les asigna, las tareas que deben desempeñar demandan mucho esfuerzo físico y en ocasiones no se logra cumplir con las horas suficientes que permitan cubrir con las expectativas y el presupuesto que todo estudiante realiza desde el Ecuador, previo a su viaje. Algunos de los estudiantes han manifestado inconformidad con los lugares donde trabajan al ser estos muy distantes de las principales ciudades y sus lugares de vivienda, pese a que se les explica claramente a los participantes esta condición, hemos escuchado quejas al respecto. Además muchos de los empleadores no ofrecen lugares con fácil



acceso a Internet o transporte público de bajo costo. Otra situación que incomoda es que el dedicarles mucho tiempo al trabajo no permite tampoco que los estudiantes puedan realizar actividades diferentes durante su período laboral, limitando mucho la posibilidad de interactuar y conocer el medio y otras personas. Finalmente creo que cabe la pena señalar que un nuevo aspecto que preocupa actualmente al programa work and study en Inglaterra es la posibilidad de un cambio legal que exija, como ocurre actualmente en Canadá, que el tiempo de estudio sea igual al tiempo de trabajo, lo cual incrementaría el costo del programa, y brindaría menos oportunidades al estudiante para recuperar la suma invertida al disponer legalmente de menos tiempo para trabajar”.

José Luís además manifestó que en los institutos “debería existir una mejor coordinación y organización al momento de enviar y recibir participantes, su respuesta debería ser inmediata y el seguimiento de cada estudiante debería ser constante para no dar paso a malos entendidos o confusiones que no permitan a los clientes percibir un servicio de calidad. “

2. ¿Por qué recomienda usted este programa a sus clientes? ¿Qué es lo que más le atrae del programa?

“La oportunidad de vivir sea en Inglaterra o Canadá por un período de un año abre un mundo de oportunidades y nuevos desafíos a los participantes para que ellos puedan explorar la forma de vida en países desarrollados. A lo mejor los costos son elevados pero el apoyo del IECE y la oportunidad de trabajo permiten, de alguna manera,



balancear mejor los gastos y poder acceder a estas oportunidades de estudio y trabajo en el exterior.”

3. ¿Cómo es su relación con las coordinadoras de los programas en el exterior?

“En las escuelas en general la comunicación con la coordinadora de cada programa es buena, aunque en ocasiones la respuesta es algo demorada. Únicamente con Skola se ha detectado que la coordinadora no ha mostrado ser siempre la más sensible o flexible a las necesidades de los participantes.”

4. ¿Cómo calificaría al proceso que debe seguirse para inscribir a alguien en el programa?

“El programa sí requiere de un trámite engorroso por tanto los candidatos deben viajar a países desarrollados y cumplir con una serie de requisitos para poder ingresar legalmente bajo las normas que exija su país de destino. La experiencia es lo que permite agilizar los trámites y estandarizar procesos.”

5. ¿Qué es lo que usted cambiaría para agilizar o mejorar el servicio brindado al cliente?

“Es sumamente importante brindar una respuesta rápida, como había indicado antes, estandarizar procesos, ordenar adecuadamente información de tal manera que esté al alcance de quien pueda asistir al cliente con prontitud cuando así lo necesite. Es necesario hacer un seguimiento formal y periódico a los candidatos durante todo el proceso de intercambio y definitivamente se necesita capacitar a todos los agentes para que vendan el programa tal cual es,



sin generar falsas expectativas en el candidato, se necesita hacer un mayor control de las ventas en provincias.”

Connotación Gerencial

Fortalezas:

1. Ofrecer programas de intercambio atractivos para el mercado ecuatoriano.
2. Trabajar con institutos con vasta experiencia en la enseñanza del idioma Inglés y sensibilidad ante las diferencias culturales y barreras de adaptación que se necesitan superar para integrar a su entorno a alumnos extranjeros.
3. Diversificación de programas y escuelas con las que colabora LANGEX.

Oportunidades:

1. Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.

Debilidades:

1. Falta de coordinación entre los agentes provinciales y la agencia en Quito.

Amenazas:

1. Selección de plazas laborales para el estudiante por parte exclusivo de la escuela en el exterior. LANGEX no puede garantizar el tipo de trabajo a desempeñar,



la ciudad donde hay oportunidades de empleo, las horas de trabajo ni el lugar de trabajo.

2. Las diferencias culturales no permiten siempre una correcta comunicación entre las instituciones y los estudiantes, dando paso a malos entendidos y disgustos de ambas partes.
3. Cambio de nuevas regulaciones determinadas por el Gobierno Inglés que afectarán las condiciones del programa.

LANGEX WORK AND TRAVEL

c) Descripción del programa:

El programa de Work and Travel está diseñado para jóvenes estudiantes entre los 18 y 30 años de edad que se encuentren cursando una carrera a tiempo completo en la Universidad de su país de residencia y deseen, por el período de vacaciones, realizar prácticas no profesionales en diferentes lugares de los Estados Unidos, enfocados hacia la industria de hotelería y turismo principalmente.

El período de duración del programa está comprendido en un total y máximo de 5 meses distribuidos de la siguiente manera: entre 2 y 4 meses (tiempo de trabajo), y 1 mes de gracia (tiempo de viaje opcional), por parte del participante alrededor de los Estados Unidos, todo acorde al tiempo de vacaciones permitidas u otorgadas por cada universidad.

El alojamiento, la alimentación y el transporte dependerán del lugar de trabajo del participante, generalmente suele ser en residencias cercanas a su trabajo o de cortas distancias,



si es que no es ofrecido en las mismas instalaciones donde funciona la empresa.

Para el trámite de la visa, LANGEX brinda un asesoramiento personalizado para asegurar, en un gran porcentaje, la obtención de la misma. El tipo de visa otorgada corresponde a la, J1 por el período de duración del programa. No podrán hacerse extensiones mayores a las permitidas por el programa.

El seguro médico se encuentra incluido en el costo del programa, pero vale señalar, que este es un seguro básico que cubre únicamente accidentes ocurridos durante las fechas de trabajo del participante hasta abril en la sierra y en la costa hasta el mes de octubre).

d) Empresas Sponsor

Center for Cultural Interchange (CCI)



CCI es una organización sin fines de lucro fundada en 1985 en Chicago, Illinois, dedicada a promover el entendimiento cultural, desarrollo académico y paz mundial entre los 30 países con los cuales trabaja mediante sus diferentes programas de intercambio estudiantil.

LANGEX lleva trabajando con esta organización 2 años, en el verano 2008 aproximadamente 30 candidatos fueron los que seleccionaron viajar con esta agencia Sponsor.



Council for Educational Travel (CET USA)



CETUSA (Council for Educational Travel) es una organización sin fines de lucro dedicada a brindar ayuda a ciudadanos Americanos y de otras culturas a relacionarse y tener un mejor entendimiento del mundo a través de los diferentes programas de intercambio que ofrece.

LANGEX lleva trabajando 2 años con esta organización, para el período 2008 se enviaron 12 participantes a diferentes destinos en los Estados Unidos.

International Cultural Exchange Organization (ICEO)



ICEO es una organización sin fines de lucro establecida para promover el entendimiento mutuo entre países a través de programas de intercambio cultural y académicos. La oficina matriz de ICEO se encuentra ubicada desde la ciudad de Sacramento, California, donde todas las actividades internacionales y domésticas son coordinadas. ICEO es avalada por el Departamento de Estado de los Estados Unidos para patrocinar el programa de verano work and travel.



LANGEX, para el verano 2008 obtuvo 3 candidatos para esta organización como prueba que ellos solicitaban para evaluar el mercado del Ecuador, previo a comprometerse a auspiciar a un mayor número de estudiantes. No obstante para el año 2009 se ha firmado ya el contrato que compromete a ambas partes a ubicar 50 participantes en el programa de work and travel.

Para poder calificar la relación, calidad, agilidad y el servicio prestado por estas instituciones, a continuación se presenta un análisis que se llevó a cabo con la coordinadora del programa de work and travel en LANGEX, Pamela Salgado, quien mantiene una directa relación con los representantes de estas agencias en el exterior para enviar candidatos fuera del país en el programa de work and travel.

1. ¿Cuáles señalaría usted como las principales dificultades que se han presentado para trabajar con estas agencias en el exterior?

“Cuando las empresas no conocen bien el mercado ecuatoriano suelen haber dificultades para entender como uno debe trabajar con los estudiantes de su país para ofrecerles el programa de intercambio, los norteamericanos son bien estrictos, poco flexibles y el Ecuador es un mercado sumamente pequeño que no representa una prioridad para ellos. El tiempo de respuesta entre las instituciones y LANGEX suele ser inmediato, con ciertas excepciones que no nos permiten dar al cliente respuestas rápidas frente a sus inquietudes o peticiones especiales. Los estudiantes saben bien cual es el programa, a lo que van, las reglas del juego son siempre claras, las empresas con



las que se trabaja generan respaldo y garantías a que los estudiantes quieran disfrutar de un buen programa. Pese a la preocupación de las agencias sponsor de reclutar buenos lugares de trabajo, se han presentado casos en los que los empleadores no cumplen cabalmente con los contratos de trabajo, convirtiéndose este, en un riesgo que se corre bastante grande, pero por eso mismo es importante trabajar con agencias en el exterior que se tomen muy en serio su proceso de reclutamiento de empleadores así como nosotros de estudiantes.”

2. ¿Por qué recomienda usted esta escuela a sus clientes? ¿Qué es lo que más le atrae del programa?

“El programa es excelente, siempre y cuando el estudiante tenga conocimiento pleno de lo que va a hacer, se genere en él las expectativas reales y sea una persona abierta, flexible y dispuesta a aceptar las condiciones del programa tal cual son. La oportunidad de viajar durante las vacaciones universitarias a los Estados Unidos, practicar el idioma, conocer gente, lugares y compartir una experiencia laboral con estudiantes de otras partes del mundo es una oportunidad atractiva a un costo razonable. Work and travel brinda mucha libertad para vivir independientemente y ser absolutamente responsable en un medio y cultura diferente. Además el programa tiene buena acogida en la embajada de los Estados Unidos, a aumentado su demanda y la oportunidad de poder recuperar la inversión hace que muchas personas busquen participar de este programa”.



3. ¿Cómo es la relación con las agencias en los Estados Unidos?

“La relación es buena, la facilidad de poder uno comunicarse vía email, skype o telefónica facilita que en el caso de un imprevisto pueda uno contactarse inmediatamente para resolver cualquier asunto. Resulta curioso mantener una relación con un representante en otro país, al cual, no se conoce, pero se comunica en ocasiones a diario para coordinar bien los viajes, las inquietudes, etc.”

4. ¿Cómo calificaría al proceso que debe seguirse para inscribir a alguien en el programa?

“Dependiendo de la agencia hay que seguir determinados procedimientos, pero suelen ser muy similares y mientras se haga todo trámite con el suficiente tiempo, no resulta engorroso, sino sencillo y ahora manejamos mucho Internet para acceder a bases de datos de los empleadores, subir candidatos a la web y eso agiliza y simplifica el trabajo, además que físicamente ya no enviar a cada momento documentos al exterior permite no incurrir en esos gastos, lo cual es bueno para la empresa.”

5. ¿Qué es lo que usted cambiaría para agilizar o mejorar el servicio brindado al cliente?

“Dentro de lo que la agencia puede hacer, sería bueno buscar alianzas con empresas fuertes en el exterior que ofrezcan diversidad de empleadores atractivos para el mercado ecuatoriano. Creo que contamos con un buen respaldo internacional pero sí hemos tenido dificultades con ciertas agencias con las cuales no se trabaja más pero siempre que hay problemas la agencia en el Ecuador es la



que se ve más afectada y no siempre es nuestra falla.” “En LANGEX se necesita también un software que respalde todo lo que hacemos, que organice bien a los proveedores, a los clientes, y en sí a toda la información que se genera sino por ello se pierden clientes.”

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Apertura de Universidades en el Ecuador para permitir a sus estudiantes participar del programa.

Amenazas:

1. No ser un mercado grande a nivel país ha conllevado a que no siempre se resuelvan todos los problemas cuanto antes o se brinden ciertas prioridades o beneficios a los participantes del Ecuador.

LANGEX AU PAIR

e) Descripción del programa:

Au-Pair es el programa que permite a las jóvenes, entre 18 y 27 años de edad, viajar, trabajar y vivir en el extranjero con una familia cuidando de los niños de la casa por un promedio de 40 horas semanales. Este programa brinda a la participante, la oportunidad de aprender de una nueva cultura, perfeccionar un idioma, e involucrarse con actividades dentro y fuera de casa.

convertirse en un miembro más del hogar compartiendo con una familia anfitriona, tomando un curso del idioma del país anfitrión al cual visite para mejorar su comprensión y forma



de comunicación en el medio, además de tener la oportunidad de involucrarse con otras personas fuera de casa.

El trabajo diario en el cuidado de los niños de la casa abarca tareas tales como: alimentarlos, higienizarlos, guiarlos en las tareas escolares, recogerlos de la escuela o centros de actividades a los cuales ellos asistan, tener su ropa siempre limpia, entre otros, además de tener que colaborar en las tareas pequeñas del hogar. Las Au Pairs no son responsables del trabajo de un ama de casa, ni tampoco trabajarán más de 10 horas al día, pero siempre se espera que una Au Pair ayude en el hogar, recordando que su labor primordial es el cuidado de los niños bajo su responsabilidad.

Es importante resaltar que el programa de Au Pair tiene preferencia para el género femenino pero no se limita únicamente a contratar señoritas, pero sí es mucho más sencilla la ubicación con una familia anfitriona cuando son chicas las aspirantes a un programa de Au Pair que cuando son varones los interesados.

El programa está disponible todo el año en Estados Unidos, Alemania y Francia.



f) *Agencias Sponsor:*

Cultural Homestay International



Fundado en 1980, CHI es un instituto líder, que no persigue fines de lucro sino promover programas de intercambio en el exterior para afianzar las relaciones internacionales entre países del mundo. Esta agencia de programas de intercambio es una de las más experimentadas; opera en 40 países.

Uno de los propósitos de CHI es mantener vivos los contactos que el estudiante ha realizado durante su viaje, con el fin de facilitar futuros viajes y visitas a quienes fueron sus anfitriones durante su estadía. Su filosofía principal es la de fomentar el respeto y la paz internacional por medio del intercambios culturales.

Además de la ubicación con una familia anfitriona, la participante Au Pair en Estados Unidos recibe los siguientes beneficios:

- 1 Propio dormitorio con alimentación completa
- 2 Remuneración mensual básica. El monto es de USD 176.85 semanal hasta Julio 24 del 2008 y para Julio 24 del 2009 el monto se incrementará a USD 195.75 semanales.
- 3 Tiene derecho a un día y medio libre a la semana, y un fin de semana libre al mes.



4 Dos semanas de vacaciones pagadas

Costo del Programa y Garantía

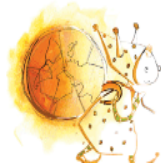
El costo de este programa al cliente es de USD \$ 1000.00 (Incluido ticket aéreo). Además el cliente deberá firmar una letra por garantía de un monto de USD \$ 500.00 por concepto de posibles cuentas por pagar después de su retorno; esta será devuelta después de 2 meses de que el cliente acabe su programa. En el caso de que el cliente se salga o no acabe el programa esta letra será cobrada y no se le entregará el boleto aéreo de regreso.

LANGEX lleva trabajando con esta organización desde sus inicios, es decir, 4 años, en los que se han reclutado tan solo 2 participantes, pero que han sabido disfrutar de su experiencia en el exterior y que han entregado muy buenas referencias del programa y la organización.

Uno de los problemas que amenazan al programa de Au Pair, según una reunión establecida entre la Embajada de los Estados Unidos y las agencias de intercambio en el Ecuador, es que, aproximadamente el 80% de las candidatas enviadas en este programa no han retornado a su país de origen tras completar su programa de trabajo, por lo que en la actualidad, Au Pair ya no cuenta con un respaldo total para el otorgamiento de la visa J1, con lo cual, el programa se ve amenazado y las posibilidades de viaje reducidas.



Solution Au Pair



Solution Au Pair



Première agence de placement "au pair" de la région Nord Pas-de-Calais

Solution Au Pair es un equipo de profesionales que otorgan la oportunidad de viajar y trabajar en Francia, formando parte de una familia típica francesa en cualquier punto del país. Desde 1994 esta organización internacional apoya a la protección de los derechos de los jóvenes que trabajan como Au Pairs y a sus Familias, de acuerdo a las regulaciones mundiales de los programas de intercambio. Solution Au Pair sigue los códigos de conducta, estipulados por la Asociación Internacional de Au Pairs – IAPA.

La candidata Au Pair que viaje para Francia gozará de los siguientes beneficios:

- 1 Tendrán su propio dormitorio y alimentación completa diaria
- 2 Remuneración semanal: mínimo 70.00 Euros
- 3 De 1 a 2 días libres en la semana
- 4 Una semana pagada de vacaciones, cada 6 meses.
- 5 Incrementar su conocimiento y desenvolvimiento del idioma.

Costo del Programa y Garantía

El costo de este programa al cliente es de USD \$ 700.00 sin incluir tickets aéreos. Además se cobrará una garantía de USD \$ 200.00 o una letra con motivo de posibles deudas por



pagar que deje el aplicante, este será devuelto después de 2 meses de que el cliente acabe su programa.

LANGEX lleva trabajando con esta organización por 3 años, en los que se han inscrito 2 aspirantes al programa. Con el problema presentado con Estados Unidos se espera que las aspirantes a convertirse en Au Pairs estén dispuestas a seleccionar otros destinos y países para participar del programa, por tanto la experiencia de vida es bastante enriquecedora.

María Theresia



Agentur se encuentra en el mercado de intercambios culturales desde hace más de 7 años, ubicando y proporcionando trabajo a AU PAIRS en Alemania y Europa, así como también a USA, Canadá y Australia. Cada año ubican aproximadamente 350 au pairs en toda Alemania

Esta organización es miembro de la Sociedad Nacional de Au Pairs en Alemania desde el 2001. En el 2006 se integró como miembro de la IAPA.

Las candidatas Au Pairs en Alemania recibirán los siguientes beneficios:

- 1 Los AuPair serán proveídos de su propio dormitorio y alimentación



- 2 Remuneración mensual básica de 260€ mensuales por 30 horas de trabajo a la semana.
- 3 Incrementar su conocimiento y desenvolvimiento del idioma.
- 4 Un día libre a la semana mínimo y 4 semanas de vacaciones pagadas.

Costo del Programa y Garantía

El costo de este programa al cliente es de USD \$ 700.00 sin tickets aéreos. Además, por concepto de garantía por posibles cuentas por pagar que deje el estudiante, se cobrarán USD \$ 200.00 en efectivo o en letra; este valor será devuelto después de 2 meses que el cliente acabe su programa.

LANGEX lleva trabajando 2 años con esta organización y pese a que no se han reclutado aspirantes se espera poder hacerlo para el período 2009.

Paloma Pinto, es la nueva encargada del programa Au Pair en LANGEX, pero dado que ella se incorporó al personal a partir del mes de Julio del 2008, es muy temprano aún evaluar su relación y apreciación de las escuelas con las cuales se trabaja, además que al haberse enviado un número tan reducido de clientes no se ha tenido la experiencia suficiente como para tener una referencia amplia de las agencias en el exterior.



Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Los costos de estos programas resultan sumamente atractivos para el mercado.
2. Gran experiencia de las agencias en el exterior con las cuales trabaja LANGEX.

Amenazas:

1. Alto porcentaje de negación de visa en Estados Unidos.

LANGEX HIGH SCHOOL YEAR

g) Descripción del programa:

El Programa de “High School” o de Estudios Secundarios en un Colegio, permite a los jóvenes, entre 15 y 18 años y medio, con un conocimiento intermedio del idioma que hablan en el país de destino, realizar un semestre o año escolar en el exterior. De preferencia los estudiantes no deben estar graduados.

Los costos de hospedaje y alimentación están incluidos en el precio del programa, al igual que el seguro médico. Las fechas disponibles, por lo general, son julio-septiembre y enero.

El estudiante asistirá a clases como cualquier otro alumno, lo que le permitirá mejorar su nivel académico, en especial en el idioma, y realizar diversas actividades con personas de su misma edad. La carga horaria dependerá del colegio al que el estudiante asista.



El Hospedaje y la alimentación están incluidos en el precio del programa y será con una familia anfitriona que considerará al/la estudiante como un miembro más de su núcleo familiar. El seguro médico en caso de accidente se encuentra también incluido en el costo del programa por todo el período de permanencia del estudiante el exterior.

LANGEX ofrece un asesoramiento personalizado, para obtención de la visa asegurándole, un gran porcentaje, la posibilidad para conseguirla. LANGEX lleva dos años trabajando con CCI y DSRF en Alemania para promocionar este programa de intercambio cultural, con el cual no se han enviado muchos candidatos, por falta de promoción del programa y su elevado costo.

Por otro lado, actualmente LANGEX para este programa no cuenta con muchos cupos para los principales países de destino, correspondientes a Estados Unidos y Canadá, con las agencias con las cuales tenía firmados convenios años anteriores, quienes a su vez, ofrecían precios bastante competitivos y atractivos para el mercado del Ecuador. Actualmente la agencia sponsor que ofrece los destinos antes mencionados así como otros países de Europa y Latinoamérica no representa para LANGEX una alianza conveniente ya que sus precios son extremadamente costosos y el servicio que ofrecen no puede ser considerado completo si no se le ubica al estudiante con una familia anfitriona en el país al cual viajaría para su programa de intercambio cultural.



Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales desde una temprana edad.

Amenazas:

1. No contar con una buena empresa sponsor de respaldo para los principales países de destino limita las oportunidades de viaje que LANGEX pueda ofrecer a los estudiantes.

LANGEX PASANTÍAS

h) Descripción del programa:

El programa de Pasantías en Estados Unidos a través de CHI permite a jóvenes entre los 22 y 35 años de edad, con nivel intermedio alto del idioma, realizar prácticas laborales en su área de especialidad. El programa tiene una duración de 12 y 18 meses.

El hospedaje no está incluido en el valor del programa, LANGEX Ecuador y el Instituto al que aplique le ayudarán a conseguir la mejor opción, según sus necesidades.

En cuanto a la visa LANGEX Ecuador le ofrece un asesoramiento personalizado asegurándole, en un gran porcentaje la posibilidad para obtenerla.

El seguro médico no está incluido en el costo del programa pero se puede contratar con un costo adicional de USD 50,00 mensuales.



LANGEX trabaja con Cultural Homestay Internatinal (CHI) como agencia sponsor en el exterior para el envío de participantes, se cuenta con este programa desde hace 2 años, en los cuales se han enviado menos de 10 candidatos por tanto no se ha hecho énfasis en su promoción, la Embajada Americana respalda el programa pero el porcentaje de negación de visa es mayor que en otros programas, el proceso de selección el largo, puede tomarse de 1 a 3 meses o más dependiendo del área de estudio del participante, y finalmente las empresas que deciden recibir estudiantes extranjeros no siempre les ubican a los estudiantes en puestos de acuerdo a sus capacidades o experiencia laboral en su país de residencia.

Connotación Gerencial

Amenazas:

1. Plazas de trabajo limitadas para determinadas carreras.

Condiciones de venta

Tras haber señalado las características de cada programa, haber presentado a las escuelas e institutos con sus particularidades, costos y oportunidades de estudio y/o trabajo, la preocupación de LANGEX gira en torno al poco poder de negociación que la empresa tiene frente a sus agentes en el exterior, los mismos que establecen las políticas, parámetros, precios y demás lineamientos a los que la agencia puede o no aceptar para colaborar con ellos, sin tener ningún poder de influencia. LANGEX ofrece a sus clientes programas diseñados en el exterior, bajo las condiciones que el instituto exija para sus



candidatos y la empresa, con respaldo de sus respectivas embajadas, pero sin la capacidad de establecer acuerdos bilaterales, sin embargo existe un sin número de institutos interesados en realizar y promocionar programas de intercambio por lo que la libertad de seleccionar es inmensa.

El apoyo brindado por embajadas y consulados es fundamental para avalar los programas de intercambio que existen en el exterior, garantizando en un gran porcentaje el otorgamiento de la visa si el aspirante cumple con el perfil preestablecido, no obstante, esta consideración también hace vulnerable las condiciones de estudio y trabajo, pues ante posibles cambios legales, que bien pueden presentarse por parte del gobierno de cada país, se deben ajustar las condiciones y tipos de programas que se estructuran para atraer estudiantes extranjeros a su medio, lo cual dependiendo de la política que se adopte puede resultar en una oportunidad o amenaza para las agencias reclutadoras de estudiantes.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. El surgimiento de nuevos programas de intercambio permite presentar variadas opciones a los clientes.

Amenazas:

1. Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.
2. Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.



2.1.3.2. CLIENTES

Este grupo constituye la razón de ser de toda organización, un cliente es la persona o institución que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera como reconocimiento y paga por el bien y/o servicio recibido.

Para LANGEX, su cartera de clientes se encuentra conformada por personas que se encuentran entre los 15 y 30 años de edad, residentes en el Ecuador, deseosos de vivir una experiencia de estudio y/o trabajo en el extranjero, con capacidad adquisitiva media alta para poder cubrir los gastos del programa y poder presentar un buen perfil para acceder a una visa en el exterior.

Volumen de ventas

De acuerdo a los años de operación de LANGEX, el número de clientes se encuentra distribuido de la siguiente manera:

CUADRO 3.3

Composición de la cartera de Clientes LANGEX años 2004-2008

CARTERA DE CLIENTES LANGEX		
Años de operación	Número de clientes	Observaciones
2004	10	LANGEX inició ofreciendo únicamente programas de idiomas.
2005	30	Número total de clientes inscritos en programas de idiomas.
2006	50	Aparecen los programas de work and study y work and travel que son los que mayor acogida han tenido entre los clientes.
2007	63	LANGEX contrata nuevo personal en Quito y firma contratos con agentes en provincias.
2008	103	LANGEX se traslada de oficina a partir del mes de Julio e inicia un proceso de cambio organizacional.

Elaborado por: Pamela Salgado B.



Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Crecimiento de la cartera de clientes.

Clientes actuales

A partir del último período del año 2007, LANGEX, ha buscado mejorar su servicio y atención prestada al cliente para poder brindar una imagen de empresa consolidada, bien organizada y respaldada, para con ello poder capturar del mercado un mayor número de aspirantes, reconociendo que la publicidad de boca a boca es la que mejor funciona en este tipo de industria, donde el prestigio de la empresa puede verse fuertemente perjudicado o altamente beneficiando según la experiencia positiva o negativa del participante.

Para comprender mejor y clasificar la cartera de clientes de LANGEX para el año 2008 que nos permita hacer un correcto y asertivo análisis se presenta a continuación el cuadro 3.4 donde se da un detalle de los clientes provenientes de la región costa y sierra clasificados por tipos de programa.



CUADRO 3.4

Cartera de Clientes LANGEX AÑO 2008

CARTERA DE CLIENTES LANGEX AÑO 2008 *			
Tipo de Programa	Número de Clientes	Composición de los clientes por provincia	Observaciones
Work and Study	43	Costa 90 % Sierra 10%	Alto porcentaje de concentración en la región Costa.
Work and Travel	41	Sierra	Existen interesados para el programa en la región Costa pero no se han planteado estrategias para manejar ese mercado.
Au Pair	1	Sierra	Este programa en USA se encuentra un poco en stand by.
High School	1	Sierra	Este programa necesita atención para poder sacarle provecho por tanto representa una buena oportunidad para el cliente.
Pasantías	2	Sierra	Programa que se encuentra en proceso de evaluación en base a los resultados de las candidatas que viajaron.
Idiomas	15	Todos los clientes de la región Costa.	Este programa se vió gravemente afectado por tanto se negaron en su gran mayoría las visas de los aspirantes.
TOTAL	103		

* Datos registrados hasta el mes de Octubre.
Elaborado por: Pamela Salgado B.

Para poder evaluar el nivel de servicio prestado por LANGEX a partir del último trimestre del año 2007, se ha llevado a cabo una encuesta vía telefónica, y a través del correo electrónico con los participantes de los diferentes programas que se encuentran en el Ecuador, así como aquellos que continúan en el exterior.

Es importante recordar que una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Por medio de la encuesta realizada a los clientes de LANGEX se buscó medir la opinión de los clientes frente al servicio prestado por LANGEX en todos los procesos de aplicación a un programa. Para que el análisis sea representativo para otros programas, se hicieron preguntas



de carácter general y enfocadas a LANGEX como empresa, más no al programa de intercambio.

Para obtener el número de participantes encuestados se empleó la siguiente fórmula:

Cuadro 3.5

Elementos para el cálculo de la muestra de clientes ex participantes de LANGEX

Cálculo de la fórmula:			
N =	Tamaño de la población	Clientes LANGEX 2008 que se encuentran en el Ecuador	103
Z =	Nivel de Confianza.	90%	1,65
e =	Error en la proporción de la muestra.	Percepción del encuestador	0,08
p =	Proporción de éxitos en la población.	Pregunta filtro	1/4
q =	Proporción de fracasos en la población	(1-p)	3/4
n =	Número de encuestados	Resultado de la fórmula	45

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

$$n = \frac{1,65^2 * 156 * 0,25(1 - 0,25)}{0,08^2 * (156 - 1) + 1,65^2 * 0,25(1 - 0,25)} =$$

$$n = \frac{52,58}{1,16} = 45,20$$

El universo corresponde al total del conjunto de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener información. Para el caso de LANGEX, se ha empleado el total de clientes participantes de los programas de intercambio para el año 2008, que corresponden a 103, muchos de los cuales se encuentran de momento fuera del país, no obstante se levantó una



encuesta vía telefónica y a través del correo electrónico con aquellos participantes que se encuentran fuera del país.

Para poder obtener una encuesta levantada en base a los objetivos que persigue esta investigación, se procedió a elaborar la siguiente matriz de planteamiento de cuestionario:

Cuadro 3.6

Matriz para el planteamiento del cuestionario

OBJETIVOS	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Determinar los medios por los que el cliente supo acerca LANGEX.	EFICIENCIA DE PUBLICIDAD	NOMINAL	1.-¿Por qué medio de comunicación te enteraste acerca de LANGEX? -1 Agenda Cuaderno de la Universidad -2 Flyers entregados en la Universidad -3 Página web -4 Por recomendación de algún amigo o familiar -5 Otro. Indicar cual ----- -----
Determinar el impacto de la publicidad en el cliente.	IMPACTO DE PUBLICIDAD	NOMINAL	2.- ¿Cómo te pareció la información que encontraste en el medio de publicidad detallado anteriormente? -1 Útil -2 Ni buena ni mala -3 Mala



OBJETIVOS	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Establecer la primera forma de contacto del cliente con la empresa.	MEDIOS	NOMINAL	3.- ¿Cómo fue tu primer acercamiento a LANGEX? -1 Teléfono -2 Vía web (Email) -3 Visita a la empresa.
Determinar la calidad de la atención brindada al cliente en su primera forma de contacto con la empresa.	ATENCIÓN	NOMINAL	4.- ¿Cómo te pareció la atención recibida cuando contactaste a LANGEX en busca de información? -1 Excelente -2 Buena -3 Regular -4 Mala
Determinar la calidad de la información brindada por la persona que atendió al cliente cuando este visitó la empresa.	CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA	NOMINAL	5.1- ¿Cómo te pareció la información recibida en esa primera forma de contacto? -1 Completa -2 Regular -3 Incompleta 5.2.- ¿La persona que te atendió en LANGEX supo despejar tus dudas acerca del programa de intercambio? -1 Totalmente -2 Medianamente -3 Absolutamente no
Determinar los motivos que impulsan al cliente a participar del programa de intercambio.	ALTERNATIVA	NOMINAL	6.- ¿Qué factores influyen al momento de decidirse a participar de un programa de intercambio? -1 Experiencia cultural -2 Mejorar un segundo idioma. -3 Viajar al exterior. -4 Ganar dinero. -5 Adquirir experiencia laboral. -6 Diversión

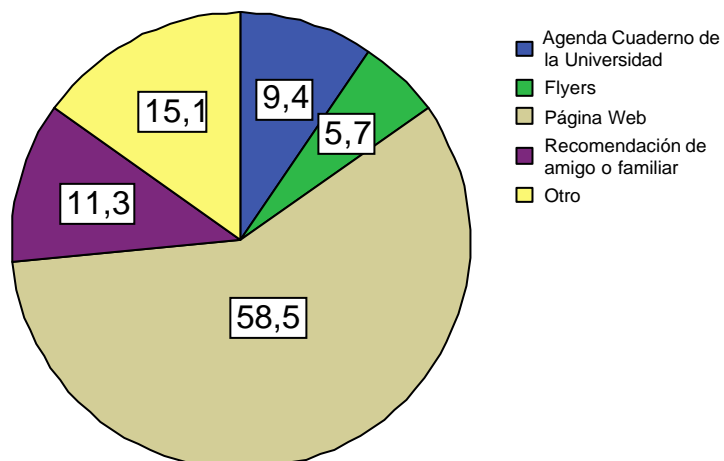


OBJETIVOS	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Establecer los motivos por los cuales el cliente se decide a viajar con LANGEX.	ALTERNATIVA	NOMINAL	7.- ¿Por qué razones decidiste participar con LANGEX? -1 Por el precio ofrecido -2 Por la atención brindada. -3 Porque no averigüé en otra empresa las oportunidades de viaje existentes en el mercado. -4 Por la institución de respaldo en el exterior. -5 Por su imagen como empresa. -6 Por los comentarios hechos por terceras personas que habían viajado ya antes.
Determinar la calidad de la relación establecida entre el cliente y el vendedor.	RELACIÓN	NOMINAL	8.- ¿Cómo calificaría usted la relación establecida con su agente de ventas? -1 Excelente -2 Buena -3 Regular -4 Mala
Determinar la agilidad del servicio brindado.	TIEMPOS	NOMINAL	9- ¿Qué tan ágiles han sabido ser en LANGEX para ayudarte? -1 Inmediatamente -2 Con cierto retraso -3 Siempre demorados -4 Toca presionar para ser atendidos rápido.
Identificar si el precio ofrecido está acorde con las expectativas del cliente.	PRECIO	NOMINAL	10.- Considera que el precio que usted paga por el programa de intercambio es: -1 Costoso -2 El precio que ofrecen todos en el mercado -3 Justo -4 Barato
Conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio de ayuda ofrecida durante su estadía en el extranjero.	RESPALDO	NOMINAL	11.- ¿Cuándo viajaste al exterior y necesitaste apoyo por parte de tu agencia en Ecuador, supieron ellos ayudarte? -1 Todo el tiempo. -2 Ocasionalmente -3 Raras veces -4 Nunca



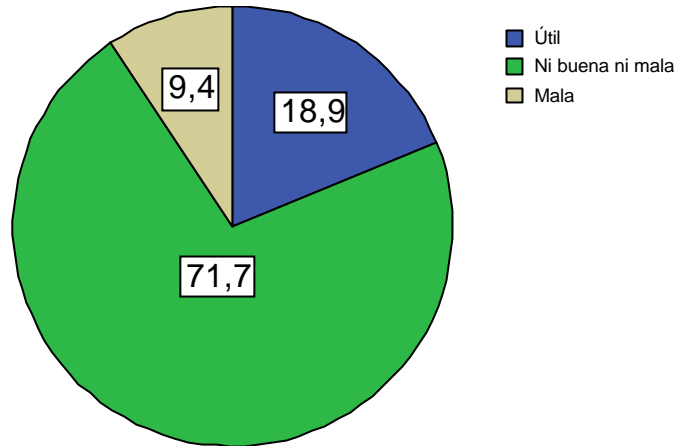
OBJETIVOS	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Identificar las empresas que el cliente reconoce de la competencia.	POSICIONAMIENTO	NOMINAL	12.- ¿Qué otras agencias conoces ofrecen programas de intercambio?
Identificar los beneficios que más valora de la competencia.	SERVICIOS	NOMINAL	13.- ¿Qué beneficios te han brindado en otras agencias? -1 Mejores precios. -2 Mayor variedad de programas. -3 Mayor experiencia en el mercado. -4 Mejor atención. -5 Mejores tiempos de respuesta. -6 Mejor asesoramiento previo al viaje. -7 Mejor seguimiento de los participantes en el exterior.
Determinar si existe fidelidad de los clientes que han participado con LANGEX.	FIDELIDAD	NOMIAL	14.- Volverías a participar con LANGEX o nos recomendarías con amigos y/o familiares interesados en participar de un programa de intercambio cultura? - 1 Si -2 No

¿Por qué medio de comunicación te enteraste acerca de LANGEX?

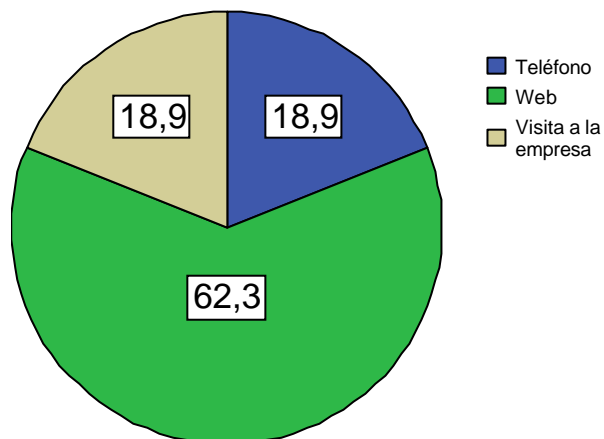




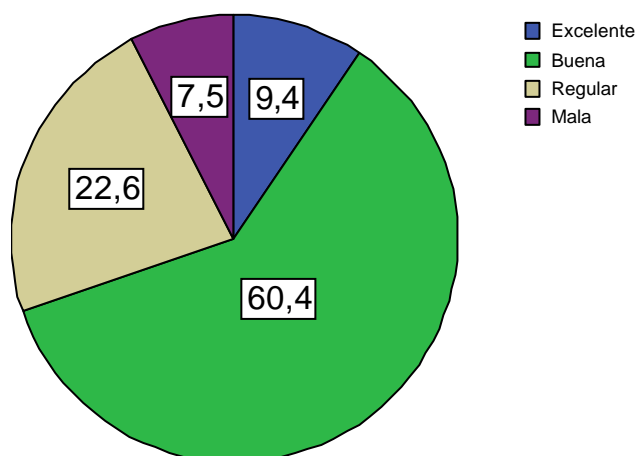
¿Cómo te pareció la información que encontraste en el medio de publicidad detallado anteriormente?



¿Cómo fue tu primer acercamiento a LANGEX?

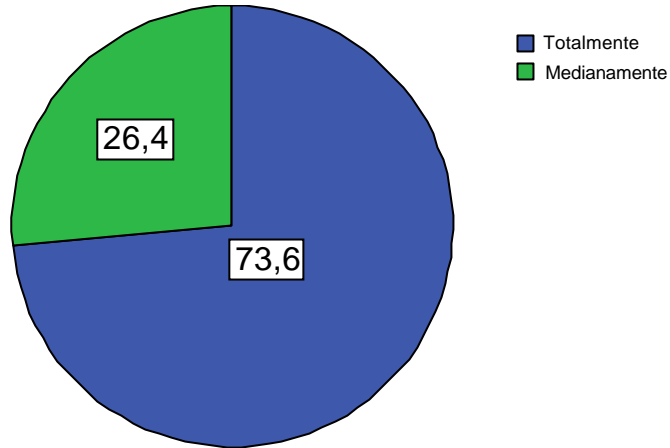


¿Cómo te pareció la atención recibida cuando contactaste a LANGEX en busca de información?

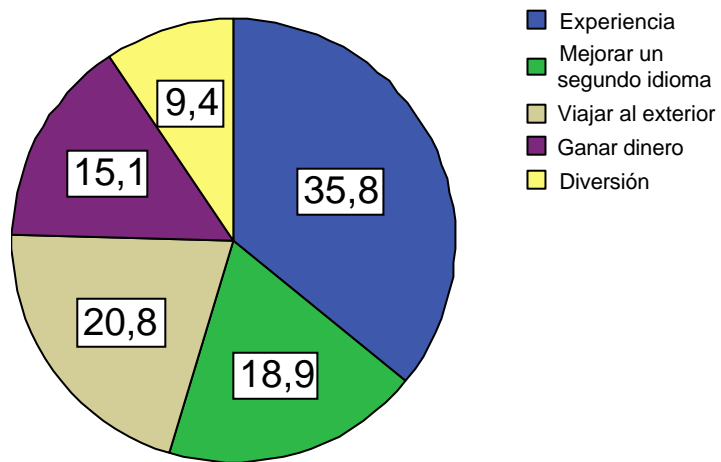




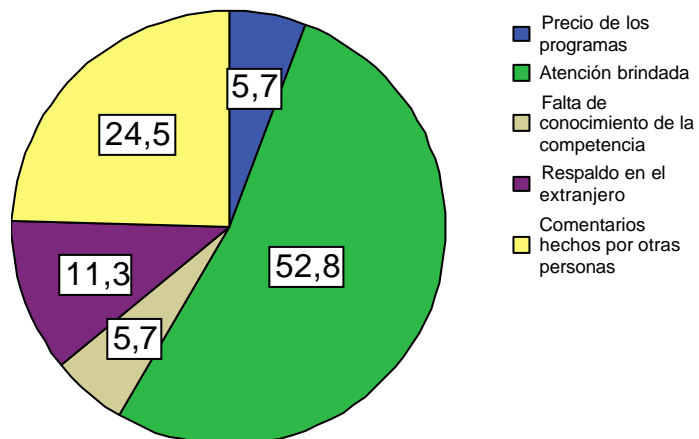
¿La persona que te atendió en LANGEX supo despejar tus dudas acerca del programa de intercambio?



¿Qué factores influyen al momento de decidirse a participar de un programa de intercambio?

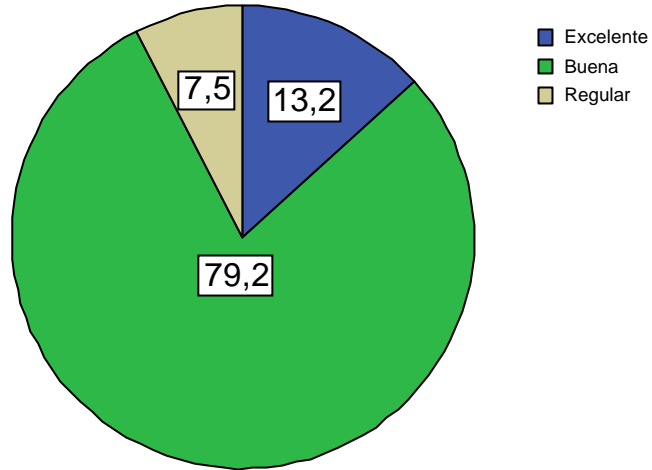


¿Por qué razones decidiste participar con LANGEX?

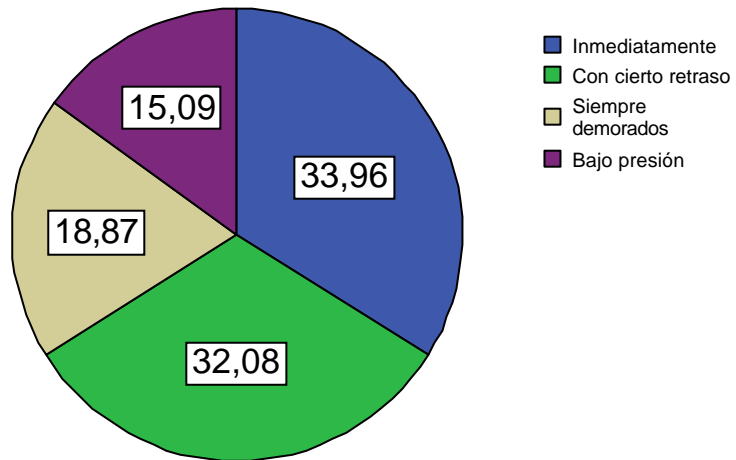




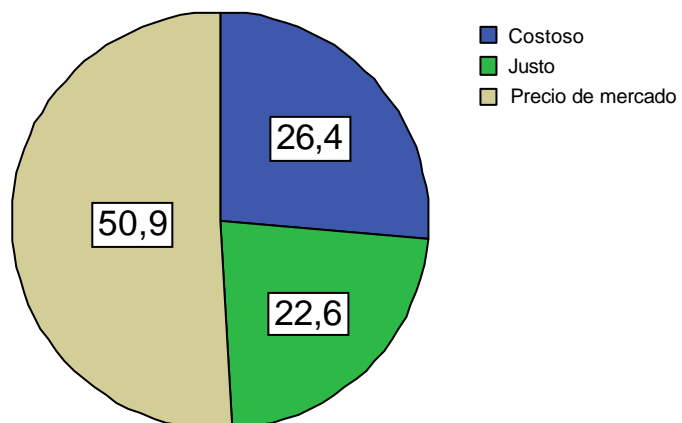
¿Cómo calificaría usted la relación establecida con su agente de ventas?



¿Qué tan ágiles han sabido ser en LANGEX para ayudarte?

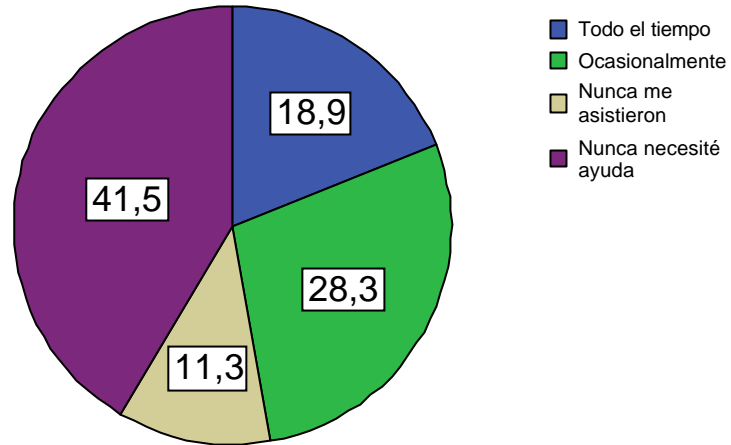


Considera que el precio que usted paga por el programa de intercambio es:

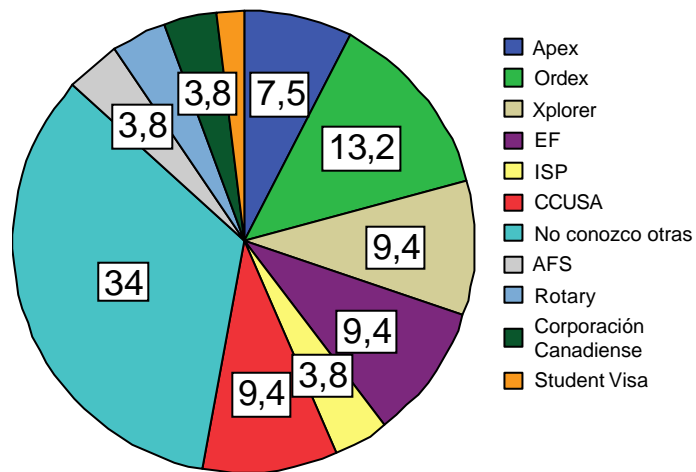




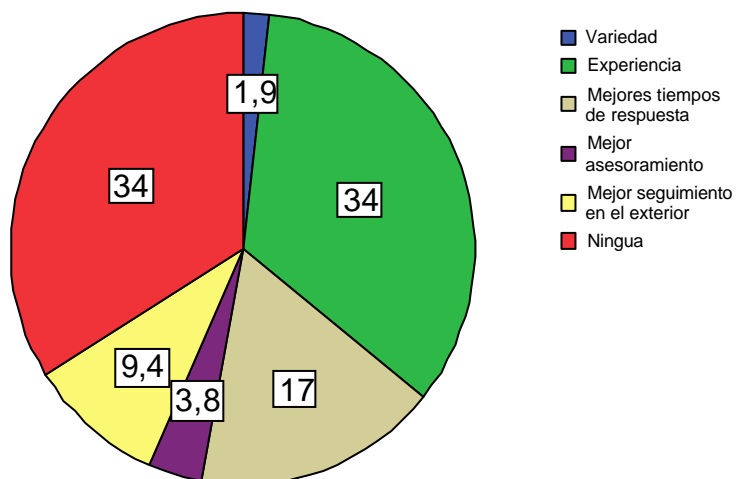
Cuando viajaste al exterior y necesitaste apoyo por parte de tu agencia en Ecuador, ¿supieron ellos ayudarte?



Qué otras agencias conoces ofrecen programas de intercambio?

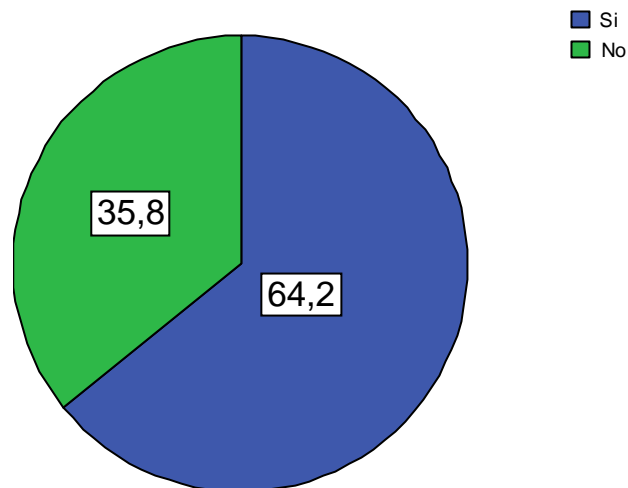


¿Qué beneficios te han brindado en otras agencias?





Volverías a participar con LANGEX o nos recomendarías con amigos y/o familiares interesados en participar de un programa de intercambio cultura?



Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Diversos medios de publicidad a los cuales LANGEX puede acceder para llegar al cliente objetivo.
2. La búsqueda de un servicio de calidad por el cliente es altamente valorado por sobre por sobre otros beneficios ofrecidos en otras agencias.

Fortalezas

1. Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.
2. Diversas formas de contacto a las cuales el cliente puede acceder para lograr un acercamiento con LANGEX.



Amenazas:

1. Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.
2. Fuerte posicionamiento de otras agencias en la mente del consumidor.
3. El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.

Clientes potenciales

Para poder presentar un análisis de los gustos, preferencias, tendencias y destinos en los cuales están interesados clientes potenciales se decidió a realizar un grupo focal.

El focus group, conocido también como sesiones de grupo, es una de las formas de estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones, es por ello que esta técnica de estudio permite conocer de cerca las opiniones, deseos y necesidades del mercado para el cual la empresa trabaja. En un focus group las sesiones se dividen de acuerdo a las características del mercado objetivo, usualmente los grupos se conforman entre 8 y 12 participantes, teniendo una duración entre 1 y 2 horas.

Además de los participantes, en un focus group interviene un moderador, el mismo que utiliza un cuestionario base de



preguntas directas, así como técnicas, incluidas la de asociación libre, creación de historias y juegos de rol.

Uno de los problemas que se pueden presentar en un focus group es que el resultado puede no reflejar la opinión real de los participantes al verse influido por la opinión general de quienes participan, “contaminando” los resultados. Este problema se puede mitigar mediante manejos especiales de grupo en los cuales los moderadores deben estar entrenados.

Uno de los beneficios de las sesiones de grupo pueden entregar información confiable con costos mucho menores que el de herramientas de investigación de mercados tradicionales. Es por ello que el uso de las sesiones se ha ido incrementando con el tiempo.

La finalidad del focus group para LANGEX será poder determinar la opinión de potenciales clientes respecto de los programas de intercambio, su conocimiento acerca de la empresa y de otras agencias, percepción en base a costos, destinos, dificultades al viajar, criterios de selección de programas, factores de decisión de compra, entre otros factores, para poder tener una idea de las tendencias del mercado y el posicionamiento de LANGEX en el mercado. El focus group se desarrollará con un grupo de 9 personas invitadas a participar de este grupo de opinión y discusión.

Objetivos del estudio.

1. Determinar cuánto saben las personas de las oportunidades de estudio y/o trabajo en el exterior que existen.
2. Conocer los motivos que impulsan a las personas a viajar al exterior o a permanecer en su país de origen.



3. Determinar los destinos de interés de los posibles participantes.
4. Encontrar los tipos de programas que interesan a los participantes.
5. Determinar los limitantes que encuentran los participantes para viajar al exterior.
6. Conocer si existe en la familia del participante algún miembro cercano que se encuentre en el extranjero, los motivos de su viaje, permanencia y experiencia de esa persona. Determinar la influencia de ese familiar en el extranjero en el participante.
7. Conocer los miedos, dudas o inconvenientes que siente un estudiante antes de viajar.
8. Identificar las prioridades o criterios de selección para optar por un estudio en el extranjero.
9. Conocer la opinión acerca de los costos de los programas.
¿Resultan demasiados costosos?
10. Conocer el posicionamiento de LANGEX y de otras empresas que realizan estudios de intercambio cultural.
(¿Saben los clientes de la competencia? Si han viajado otros clientes antes con otras agencias, ¿qué les gustó de esas agencias?)
11. Determinar los factores que los clientes buscan en su agencia representante en Ecuador.

El focus group se llevó a cabo el día Sábado 29 de Noviembre en las instalaciones donde opera LANGEX, en el Edificio



Business Plus La Pradera a las 8:30 am, en la sala de reuniones del edificio.

La moderadora del grupo focal corresponde a la Srta: Pamela Salgado, egresada en Ing. Comercial. ESPE. Quien al conformar parte de LANGEX como miembro del equipo de ventas podrá guiar adecuadamente la conversación para sacar el mayor provecho de la misma.

La persona que ayudará tomando apuntes, observando de cerca actitudes de los participantes y al final presentando conclusiones y resultados corresponde a la Sra. Alexandra Ortiz, egresada en Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador.

Perfil de los participantes: Para el focus group se contó con la participación de 9 miembros procedentes de distintas características, edades, estudios, experiencia, y en fin, se buscó formar un grupo heterogéneo para poder levantar información relevante con una amplia variedad de criterios y formas de pensar que permitan a LANGEX detectar las necesidades, opiniones, apreciaciones, gustos y preferencias del mercado al cual se dirige. Entre los participantes, se contó con la presencia de:

- 1 Cecilia Isabel Manosalvas, graduada en Ing. Comercial en negocios de la UDLA.
- 2 Marcelo Salguero, estudiante universitario recién egresado en Electrónica de la ESPE.
- 3 Nathaly Belén Pinto, recién egresada en Economía de la Universidad Católica de Quito.



- 4 Carlos Daniel Rosero, estudiante universitario de diseño de la Universidad Católica de Quito.
- 5 Fernanda Zurita, Chef graduada en la UTE. Trabaja actualmente en Figazza.
- 6 María Cristina Orellana, tecnóloga de diseño gráfico del Instituto Metropolitano de Diseño, trabaja en Ediworld.
- 7 Natalia Cisneros, estudiante de secundaria del colegio internacional SEK.
- 8 Felipe Bravo, estudiante de secundaria del Colegio Tomás Moro.
- 9 Johana Gaibor, madre de familia y ama de casa.

Resultados del focus group:

1. Determinar cuánto saben las personas de las oportunidades de estudio y/o trabajo en el exterior que existen.

Con respecto a este literal solo 2 personas expresaron tener o sentir confusión con respecto a las oportunidades de estudio y/o trabajo que existen en el mercado, por tanto dijeron “no tener propuestas claras para tomar la decisión de participar de un programa de intercambio”. Muchos candidatos habían escuchado hablar de distintos programas de intercambio y pese a no tener un conocimiento a profundidad de varios programas sabían o tenían referencias basadas a comentarios o experiencias cercanas relacionadas con este tema. De igual forma nos participaron, sobre todo estudiantes universitarios y recién egresados el gusto que habían sentido al conocer acerca del programa de work and travel y la magnífica oportunidad de



viaje que tuvieron en calidad de estudiantes. Cecilia participó en 4 ocasiones de dicho programa a través de la Agencia Xplorer, la cual dijo haberle entregado un buen servicio pero sobre todo los primeros dos años en los que ella viajó a los Estados Unidos por medio de su agencia. Se pudo también observar que aquellas personas que han tenido la oportunidad de viajar son aquellas que mayor interés demostraron y mejor conocimiento de las oportunidades actuales de estudio y trabajo en el exterior.

2. Conocer los motivos que impulsan a las personas a viajar al exterior o a permanecer en su país de origen.

Varias personas concordaron con la dura situación del Ecuador como un causante que provoca la salida de ecuatorianos al exterior en busca de mejores oportunidades, además el medio actual laboral exige el manejo de idiomas, valora la experiencia laboral extranjera, y busca personal altamente calificado que le permita generar ventajas sobre la competencia.

Un dato que vale la pena señalar, es que, aquellas personas que se encuentran inmersas ya en el mundo laboral, aquellas que cuentan ya con una plaza fija de trabajo, encuentran más difícil deslindarse de sus labores para emprender un viaje fuera del país por el miedo de no poder mantener su ingreso fijo o contar al regreso con un puesto de trabajo que asegure su status y bienestar, conseguidos por sus actuales trabajos.

3. Determinar los destinos de interés de los posibles participantes.

Cuando se preguntó a los participantes que destinos les resultaban atractivos, la mayoría coincidió con Estados Unidos, Canadá y Europa, por ser lugares desarrollados, disciplinados y



reconocidos en educación, además que existe facilidad de poderse desenvolver con el idioma. Varias personas manifestaron haber visitado países en Latinoamérica tales como Colombia y Argentina, y una persona dijo estar interesada en Brasil y otra en Egipto por su diferencia cultural.

4. Encontrar los tipos de programas que interesan a los participantes.

Definitivamente existe acogida del programa de high school year para los estudiantes secundarios y atraktividad de work and travel para los estudiantes universitarios, no obstante en su mayoría todos mencionaron el interés que despierta seguir un 4 to nivel de estudio en el exterior, especializarse, obtener un master y poder adquirir experiencia profesional fuera del Ecuador en reconocidos institutos de alta calidad académica, certificada. Cuando se preguntó a los estudiantes si les asustaba a lo mejor viajar, todos dijeron sentirse seguros al tener un conocimiento del idioma medio del país al cual viajen, al tener por seguro un lugar donde hospedarse y poder costear el programa.

5. Determinar los limitantes que encuentran los participantes para viajar al exterior.

En cuento a este aspecto, uno de los principales motivos que limitan la participación de un candidato para viajar al exterior corresponde a los altos costos que se deben pagar por los programas, sobre todo de estudio, por lo tanto son considerados como altos y accesibilidad para personas de un nivel económico medio alto. De igual forma para aquellas personas ya profesionales con un puesto de trabajo es difícil dejar su estabilidad laboral, y la preocupación de muchos de los



participantes fue el no tener suficiente conocimiento del idioma como para poder defenderse y expresarse con fluidez en el país que seleccionen como anfitrión.

El grupo de participantes, como se había señalado previamente, lo conforman un grupo de jóvenes estudiantes secundarios, universitarios, egresados, profesionales y una madre de familia, quien muy curiosa preguntó si no existían oportunidades de trabajo o estudio para personas maduras de 35 o más años de edad, pese a que el tipo de programa debería tener un enfoque diferente, pero ella manifestaba conocer personas que no vacilarían en participar de un programa de intercambio a esa edad, sobre todo si son personas solteras, parejas sin hijos o exigentes profesionales que buscan constantemente mejorar su condición académica y profesional.

6. Conocer si existe en la familia del participante algún miembro cercano que se encuentre en el extranjero, los motivos de su viaje, permanencia y experiencia de vida en el exterior de ese familiar. Determinar la influencia de ese familiar en el extranjero en un posible participante.

El sentido de esta pregunta era un poco investigar si existe o no influencia de familiares en el exterior de los aspirantes a un programa de intercambio. El resultado de esta pregunta arrojó que absolutamente todos los participantes con excepción de una persona, tienen un familiar cercano que se encuentra o vive en el exterior, todos afirmaron tener un hermano, primo, tío o algún otro miembro de su familia en otro país principalmente por razones de trabajo. De esas personas la mayoría se encuentran en Estados Unidos y España, dos personas dijeron tener familiares en Alemania y otros destinos en Europa, pero en



menor porcentaje. De estos familiares que viven fuera del país, según comentarios de los participantes del focus group, la mayoría no tienen pensado regresar al Ecuador, por tanto se han establecido en los países anfitriones donde les acogieron y se sienten cómodos viviendo allí, principalmente al percibir mejores oportunidades de alcanzar un mejor estilo de vida. Al conversar con los participantes se notó que no existe una fuerte influencia en el candidato por salir del Ecuador si el familiar es una persona no tan cercana que vive en el extranjero, pero sí existe, un mayor gusto y atracción por viajar cuando un familiar allegado o cercano se encuentra fuera de las fronteras del Ecuador

7. Conocer los miedos, dudas o inconvenientes que siente un estudiante antes de viajar.

Cuando los estudiantes tienen menos de 18 años su principal temor es saber previo a su viaje el alojamiento y lugar al cual van a llegar o donde les vayan a recibir, las dos personas representantes de colegios manifestaron no sentirse intimidados por la experiencia, el idioma o el hecho de permanecer fuera de casa por períodos de un año o más. Para el caso de universitarios y profesionales, lo que ellos más valoran y buscan son institutos de calidad y el que ellos puedan cumplir con las expectativas del programa en el cual van a participar. Algunos mencionaron el factor económico como una preocupación para poder solventar sus gastos en el exterior, y la madre de familia expresó gran preocupación de enviar a sus hijos al exterior si no tiene varias referencias de personas que hayan viajado antes que puedan compartir los resultados tras su experiencia en el extranjero, la señora tenía inquietudes respecto de la calidad de familias anfitrionas que reciben estudiantes de intercambio,



el respaldo brindado desde el Ecuador hacia los estudiantes una vez que el participante viaje, las condiciones del seguro de vida, y las garantías de que sus hijos se encuentren monitoreados constantemente, sanos y en buenas manos.

8. Identificar las prioridades o criterios de selección para optar por un estudio en el extranjero.

Los panelistas manifestaron su necesidad por encontrar precios convenientes, institutos de calidad y facilidades para poder desenvolverse con el idioma extranjero que ellos mejor comprendan. Absolutamente todos los participantes aseguraron tener conocimientos del idioma inglés, desde un nivel básico hasta un nivel avanzado y de buen dominio.

9. Conocer la opinión acerca de los costos de los programas. ¿Resultan demasiados costosos?

Todos los participantes coincidieron con que el costo de los programas es elevado y pese a que había personas con conocimiento del financiamiento del IECE dijeron que cubrir con un programa de intercambio representa un gasto representativo para los padres de familia y es por ello que a veces las oportunidades de viaje se ven limitadas. Un estudiante universitario participante de un programa de work and travel indicaba que “debería a lo mejor tomarse mayor consideración de la situación de Latinoamérica para que las agencias en el exterior ofrezcan precios más asequibles para el mercado ecuatoriano, con una buena selección de candidatos pero brindando facilidades de financiamiento y ofertando precios competitivos que les abran las puertas en el exterior, sobre todo a espacios en Europa y Canadá.”



10. Conocer el posicionamiento de LANGEX y de otras empresas que realizan estudios de intercambio cultural. (¿Sabían los clientes de la competencia? Si han viajado otros clientes antes con otras agencias, ¿qué les gustó de esas agencias?)

Durante la entrevista se escucharon mencionar a empresas cuyo giro del negocio es el de LANGEX tales como: EF, Ordex, Xplorer, y Contact. Tan solo 2 personas tenían conocimiento de LANGEX al estar relacionados con personas que habían participado de un programa de intercambio ofertado por esta empresa, pero en su mayoría para todos era primera ocasión que escuchaban acerca de la empresa, sus programas y visitaban sus instalaciones.

11. Determinar los factores que los clientes buscan en su agencia representante en Ecuador.

Definitivamente a la gente se siente respaldada por los años de operación de la empresa, por su cartera de clientes, siempre buscan averiguar en promedio el número de estudiantes que se han enviado, les importa cuan conocida es la empresa en el medio, siempre aquellas personas que tengan la referencia de alguien que haya viajado por medio de determinada agencia y que sean conocidos por ellos se convierte en un aspecto de referencia que brindará de acuerdo a la experiencia del candidato una buena o mala influencia para aplicar a un programa de intercambio. Las personas buscan siempre seriedad en la organización y garantías de que no se cometan abusos o incumplimientos de contrato por la agencia en el Ecuador y su representante en el exterior.



El focus group definitivamente fue una herramienta útil, tras la cual se pudieron también observar actitudes, discrepancias, similitudes, ideas compartidas y puntos de vista de quienes gentilmente asistieron y participaron del evento. En general existe un conocimiento de programas de intercambio en un nivel básico, existen agencias muy bien posicionadas en la mente del cliente, existen buenas y malas experiencias, existe mucho gusto y deseo por viajar a precios cómodos y con total respaldo de poder responder positivamente a un programa de intercambio. Los principales destinos continúan siendo Estados Unidos y países de Europa tales como Alemania, Italia, Francia y España principalmente, en Latinoamérica existe curiosidad por explorar Brasil y Argentina. Los estudiantes y padres de familia buscan calidad en los institutos y un completo asesoramiento que garantice en cuanto sea posible el éxito del aspirante a participar en el programa de intercambio que mejor se ajuste a lo que el cliente busca.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Conocimiento de programas de intercambio.
2. Aceptación y buena acogida entre estudiantes universitarios del programa work and travel.
3. La difícil situación por la cual atraviesa el país impulsa a que jóvenes estudiantes o profesionales busquen oportunidades de estudio en el exterior.
4. Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.



5. Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.
6. Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.
7. Excelente nivel académico y prestigio de universidades en el extranjero.
8. Servicios complementarios que garanticen seguridad al participante durante su permanencia en el exterior.

Amenazas:

1. Temor de profesionales de perder su estabilidad laboral al salir del país para estudiar en el extranjero por más de un mes.
2. Tener familiares fuera del Ecuador bajo condiciones de migración ilegales conllevan a la negación de visas de sus familiares cercanos hacia ese y otros destinos.



2.1.3.3. COMPETENCIA

Se entiende por competencia a todas aquellas empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes que la empresa en análisis.

Es sumamente importante hacer un estudio de los beneficios que otras agencias de intercambio establecidas en el Ecuador puedan ofrecer a potenciales clientes, para posteriormente poder plantear estrategias y dirigir los esfuerzos de LANGEX de tal forma que la empresa sea competitiva y participe activamente en el mercado, además no se puede descuidar de las estrategias que sus rivales emplean para capturar clientes y ser atractivos.

Competidores Actuales

En el Ecuador existen actualmente más de 20 agencias de intercambio, como se puede apreciar en el cuadro 3.7, donde se han resumido las principales y más grandes agencias de programas de intercambio en el Ecuador, con los respectivos programas que ofertan. Cada año aparecen nuevas empresas dedicadas a promover diferentes programas, no obstante, para el presente análisis se ha tomado en consideración únicamente a aquellas agencias que en el momento tienen un buen desempeño en los principales programas que ofrece LANGEX, como se muestra en el cuadro 3.8, ya que realizar un estudio de todas las agencias requeriría de un período de tiempo de estudio sumamente amplio y a lo mejor no todo ese tiempo y esfuerzo invertido sería útil, ya que no todas las agencias ofrecen los programas que promociona LANGEX.



CUADRO 3.7

Principales agencias de Intercambios culturales en el Ecuador

AGENCIAS DE INTERCAMBIOS CULTURALES EN EL ECUADOR		
No.	NOMBRE DE LA AGENCIA	TIPOS DE PROGRAMAS
1	Agencia de Intercambio WorldWide Education	High school, universidades y postgrados, campamentos vacacionales, idiomas, pasantías.
2	Representaciones Académicas	High School, programas de idiomas, programas universitarios, pasantías y work and travel.
3	World Education Access	Estudia o trabaja en el extranjero.
4	EF	Cursos de idiomas en el extranjero, cursos de verano, high school year, escuela de negocios, cursos de inglés online, estudia Inglés en Quito, Corporate Language Training, año multilingüe.
5	International Study Programs	Idiomas, Kaplan medical, Universidades y colleges, colegios privados, campamentos vacacionales, pasantías.
6	AFS American Field Service	High school diferentes países e intercambios culturales para extranjeros.
7	APW Au Pair to the World	Au Pair Estados Unidos.
8	BOEX	Work and Study, work and travel.
9	Experimento de Convivencia Internacional Ecuador EIL	Año o semestre académico, programas de verano, idiomas, work and travel, Au Pair varios países, voluntariado en 13 países, convivencia familiar en 20 países, inglés intensivo y vivencia universitaria en Juniata College, programas para extranjeros y escuela de idiomas Quito.
10	World Experience	High school a diferentes destinos.
11	Youth Exchange System	Spanish school, idiomas, high school, work and travel, Au Pair, maestrías online, pasantías empresariales
12	Youth for Understanding	High school program para Ecuatorianos y extranjeros.
13	Centro de Estudios Internacionales CEI	Au Pair, work and travel, work and discover, idiomas, pasantías, high school, universidades y masterados.
14	Grupo Idiomas	Idiomas, campamentos de verano, work and travel, secundaria y preparatoria, universidades, Au Pair, prácticas profesionales, voluntariado, agencia de viajes.
15	AYEC Intercambios Culturales	High school year
16	ROTARY INTERNATIONAL	Fundación a nivel internacional que promueve entre sus programas el intercambio cultural para jóvenes de secundaria.
17 18 19 20 21 22	Xplorer Ordex Studentvisa Passport CCUSA Apex	Mayor detalle en el cuadro 3.8

Elaborado por: Pamela Salgado B.



CUADRO 3.8

Agencias de Intercambio que compiten directamente con LANGEX

AGENCIAS DE INTERCAMBIO QUE COMPITEN CON LANGEX		
Nombre de la empresa	Fecha de fundación	Programas que ofrece
	2002	Intercambio de Colegio Au Pair Work and Travel Cursos de Inglés y Francés Pasantías y Entrenamiento laboral. Campamentos vacacionales Programas para extranjeros.
	1982	Intercambio de Colegio Cursos de Idiomas Preparación para exámenes en el exterior. Universidades (Italia) Programas de verano a Canadá, Inglaterra, Francia, Italia, Australia, USA y Brasil. Au Pair Work and Travel Trainee Experience Interships
	2002	Work and Travel Campamentos vacacionales High School USA Work Experience UK Camp Counselors Training UA
	1998	Intercambio de Colegio Cursos de Idiomas Work and Travel en Inglaterra Campamentos vacacionales Ubicación en Universidades Au Pair Work and Travel Camp Counselors Work Experience UK Pasantías Entrenamiento Profesional. Programas para extranjeros.
	1996 en Colombia	Idiomas High School Becas académicas y para deportistas. Programas Universitarios. Campamentos. Work and Travel Au Pair Trabajo en Hoteles
		Intercambio de Colegio Au Pair USA Work and Travel

Elaborado por: Pamela Salgado B.

Con el alto índice de ecuatorianos que buscan salir del Ecuador para perfeccionar un segundo idioma, mejorar su nivel de estudio, vivir una experiencia de intercambio cultural en el extranjero, y/o realizar prácticas laborales en otros países, las agencias de intercambio se han incrementado notablemente estos últimos 10 años, además desde hace 6 años se empezaron a promocionar nuevos programas de intercambio a nivel nacional, que en la actualidad representan un gran flujo de salida de estudiantes al exterior, tal como son, work and study, pasantías y work and travel, los dos primeros por períodos desde 6 hasta 18 meses y el último por un máximo de 5 meses.

Para las agencias sponsor y en el Ecuador, uno de los mejores beneficios percibidos por los programas de larga duración en el exterior, es decir, aquellos que sobrepasan los 6 meses de estadía de un participante en el extranjero, es que estos, representan un mayor ingreso mientras que en programas de corta duración, el volumen de participantes es lo que permite que el programa sea representativo para sus agencias, en términos económicos, además que para aquellos programas de mayor duración generalmente no existen fechas específicas de viaje que obliguen a los estudiantes a ajustarse a determinadas temporadas como el caso de programas estacionales.

Gracias entonces, a la existencia y continua generación de distintos programas de intercambio, la preparación de las nuevas generaciones en varios idiomas extranjeros, la influencia del cine, la televisión e Internet para explorar diferentes países y culturas, junto con las nuevas tendencias y

hacen de este sector, una industria bastante competitiva pero atractiva para el mercado del Ecuador y el mundo entero, al impulsar el desplazamiento, de estudiantes y jóvenes profesionales hacia distintos países, con el ánimo de fomentar lazos interculturales y permitir una mejor comprensión, tolerancia y preparación académica y laboral de sus participantes, que permiten una mejor calidad de gente y forma de vida.

Intensidad de la rivalidad

Existen un buen número de empresas que ofrecen varias alternativas de estudio y/o trabajo en el exterior, algunas de estas empresas operan ya en el Ecuador más de 20 años, mientras otras llevan menos de 10 años sirviendo al mercado ecuatoriano. Pese a la gran diversidad de programas y agencias de intercambio que existen en el medio, se puede claramente identificar quienes son los líderes en el mercado, clasificados por tipos de programas. Como resultado del focus group se demostró que para programas de estudio académico por un año las empresas más conocidas son: EF y Apex, en work and travel definitivamente Ordex, Apex y CCUSA, principalmente y para los demás programas existen varias otras empresas como Student Visa, Xplorer, Passport, entre otras.

Todas las agencias utilizan estrategias de promoción y venta que les permite capturar clientes del mercado, se publicitan en agendas cuaderno de las principales y más grandes universidades del país, tienen cuñas radiales, participan de varias ferias de universidades y colegios, volantean en colegios,

formas de publicidad: sus clientes plenamente satisfechos que recomiendan a sus amigos y familiares la agencia, y, su bien estructurada página web que presenta a todos sus posibles candidatos todos los programas en los que ellos pueden participar. En el buscador de google dependiendo de los términos de búsqueda las empresas que salen a primera vista del usuario corresponden a: EF, Student Visa, Apex, CCUSA, Xplorer y LANGEX.

Muchas de las empresas utilizan las mismas agencias sponsor y son muy pocas las que tienen convenios de exclusividad para trabajar con determinadas agencias en el extranjero, puesto que estas ofrecen la misma oportunidad de participación a varias agencias en el Ecuador. Con respecto a los precios ofrecidos para los distintos programas de intercambio, tras visitar a 10 agencias de intercambio, se observó, que estos varían pero no significativamente, compitiendo en el mercado con cifras similares entre agencias. Para poder representar gráficamente la posición de la competencia con respecto a parámetros de evaluación que hacen a unas empresas mejor atractivas que otras se presenta a continuación el siguiente análisis.

LANGEX al igual que muchas otras empresas de esta industria comparten experiencias propias para evitar trabajar con agencias en el exterior que perjudican al mercado Ecuatoriano y generan un malestar entre potenciales clientes, además cuando las agencias se reúnen con las embajadas al ser un número representativo pueden ejercer presión y convenir situaciones de las cuales todos resulten beneficiados.

Evaluación de la competencia para LANGEX

Evaluación de la competencia											Cuadro de resultado		
Parámetros a evaluar	Instalaciones	Atención al cliente	Material de entrega al cliente	Conocimiento del programa	Posicionamiento	Precios	Variedad de programas	Total	Promedio				
				PUNTUACIONES									
Xplorer	5	3	5	4	3	3	5	28	4,00				
Apex	5	4	3	5	5	3	5	30	4,29				
CCUSA	4	2	5	3	5	3	3	25	3,57				
Passport	4	4	3	4	2	4	4	25	3,57				
Ordex	5	5	5	4	5	3	5	32	4,57				
EF	4	4	4	4	5	2	3	26	3,71				
Student Visa	4	4	5	5	4	3	5	30	4,29				
AFS	4	4	4	4	2	5	3	26	3,71				
ISP	4	3	2	3	3	2	3	20	2,86				
CEI	3	3	2	2	2	1	2	15	2,14				
Langex	4	4	3	4	2	4	4	25	3,57				

do por: Pamela Salgado

1 Póximo
 2 Mala
 3 Regular
 4 Buena
 5 Excelente



Para poder tener una mejor apreciación de las agencias que mayor competencia representan para LANGEX, por el tipo de programas que ofrecen, mediante el cuadro 3.9 y el cuadro 4.1 se puede tener una mejor apreciación de la calificación y posición de cada una de las empresas con respecto a los parámetros que han sido evaluados.

CUADRO 4.1

Cuadro comparativo de la competencia

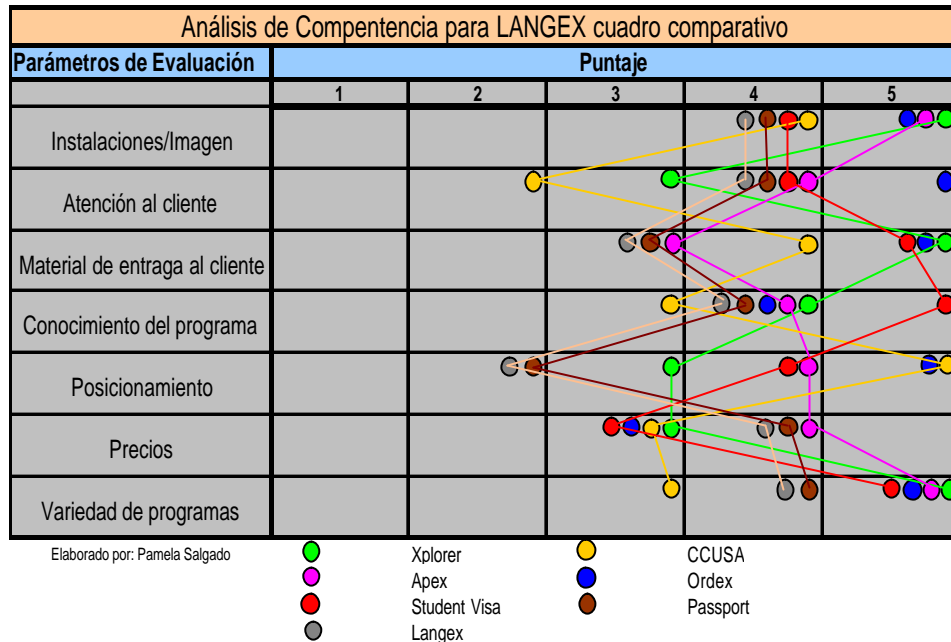
Cuadro de comparación entre agencias de intercambio																					
Agencias en Ecuador		Xplorer					Apex					CCUSA					Ordex				
Parámetros de Evaluación		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Instalaciones						x					x					x					x
Atención al cliente				x						x				x							
Material de entrega al cliente						x			x							x					
Conocimiento del programa					x						x				x						x
Posicionamiento				x							x					x					
Precios				x					x						x					x	
Variedad de programas						x					x				x						
Agencias en Ecuador		Student Visa					Passport					Langex									
Parámetros de Evaluación		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Instalaciones					x						x					x					
Atención al cliente					x					x						x					
Material de entrega al cliente						x			x							x					
Conocimiento del programa						x				x						x					
Posicionamiento					x				x							x					
Precios				x						x						x					
Variedad de programas						x				x						x					

Elaborado por: Pamela Salgado



CUADRO 4.2

Cuadro de Análisis de la competencia



Como se puede observar en los cuadros presentados anteriormente, la competencia existente entre las agencias de intercambio que operan en el Ecuador es estrecha y bastante reñida. Todas las agencias se han enfocado en brindar al cliente comodidad, precios competitivos, variedad de programas, una buena presentación en material, en instalaciones y tienen experiencia y conocimiento de los programas que ofertan. Tras visitar personalmente cada una de las empresas detalladas en el cuadro 4.2, se pudo hacer un análisis, de cada uno de los beneficios que el cliente puede percibir al visitar o contactar a la empresa en busca de información. De este análisis se encontraron de igual forma aspectos que pueden adoptarse en LANGEX, para mejorar el servicio brindando al cliente respaldo y seguridad de ser una empresa seria y comprometida con sus participantes.



Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que siendo técnicamente diferentes tienen la misma utilidad (cubren las mismas necesidades) que el producto al que sustituyen. LANGEX no cuenta con productos sustitutos específicos o directos para el servicio que presta.

Para aquellas personas que no pueden por diferentes motivos viajar al exterior, existe la posibilidad de estudio dentro del Ecuador en institutos de idiomas y Universidades, para el caso de búsqueda de perfeccionamiento de una lengua extranjera, o podrían también optar por un tipo de educación virtual a través del Internet, que pese a no ser lo mismo, que viajar al exterior, brinda la oportunidad de estudio mediante el empleo de diferentes herramientas.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

1. Capacidad de la industria de colaborar conjuntamente para obtener mutuos beneficios.
2. El servicio prestado por LANGEX no puede ser sustituido por los institutos de idiomas.

Fortalezas:

1. LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado: precios competitivos, agencias sponsor de reconocimiento internacional, personal calificado, cómodas instalaciones, experiencia, tiene estrategias de promoción y venta y busca constantemente servir mejor a sus clientes.



Amenazas:

1. Bajo posicionamiento de LANGEX en el mercado.
2. No existen fuertes barreras de entrada que impidan el ingreso de empresas a esta industria.
3. Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX brindan un buen servicio, tienen varios programas de intercambio, manejan una buena imagen ante el cliente, cuentan con estrategias de venta y promoción efectivas y en tiempos oportunos, lo cual les permite capturar clientes del mercado con mayor facilidad.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno comprende la evaluación de desempeño de la situación actual de la empresa hacia su interior, donde se reúne información sobre las diferentes áreas funcionales de la organización, evaluando el trabajo alcanzado por cada una de dichas áreas. En base a este estudio, se puede identificar cuáles son las debilidades o fortalezas que presenta la empresa, resultado de su gestión administrativa, productiva, financiera, tecnológica, del talento humano, y comercialización de la empresa en su conjunto. De esta observación de la brecha existente entre lo planificado o esperado con el desempeño logrado motiva a que posteriormente se planteen estrategias y cursos de acción que permitan alinear los esfuerzos de la organización con sus objetivos.

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

LANGEX es una empresa ecuatoriana de corta trascendencia, administrada desde hace 4 años por el Ing. David Duque Terneus,



quien por ser relativamente joven, se caracteriza por ser una persona abierta y totalmente dispuesta a escuchar sugerencias de sus clientes internos y externos para llevar a cabo un trabajo en equipo, agradable, basado en la confianza, cooperación e implementación de ideas generadas por todos sus miembros, sean estas producto de su conocimiento, experiencia o sencillamente ingenio.

LANGEX no cuenta con una estructura orgánica funcional, ni se han establecido formalmente los diferentes departamentos que se necesitan para que la empresa determine funciones y se compartan las responsabilidades entre todos sus miembros, provocando desorganización y desconocimiento de las tareas que cada miembro de LANGEX debe desempeñar, motivo por el cual existe confusión y en ocasiones descontento. Otra falencia de la empresa es que el Gerente General es quien responde y toma siempre todas las decisiones importantes y trascendentales para la agencia, además de ser el, quien realiza varias funciones que bien podría delegarlas a terceras personas o empresas dedicadas a ese campo específicamente, tal, como es el caso del departamento de marketing y contable, que deberían ser conducidos por personas expertas en dichas áreas, para que exista un mejor control y desempeño de funciones.

No se cuenta con una filosofía corporativa definida, ni políticas, o, procesos establecidos para las diferentes actividades que desempeña, no obstante, se están llevando a cabo acciones para mejorar la imagen de la empresa y formalizar su gestión, de tal forma que se pueda lograr un posicionamiento en el mercado y constituir una empresa más consolidada y dirigida profesionalmente. Implícitamente en estos 4 años de funcionamiento, la empresa ha experimentado un crecimiento, que



le ha permitido conocer mejor el mercado, posibilitando incrementos en ventas y experimentando una consolidación como empresa de intercambios estudiantiles, sin embargo, es necesario definir objetivos y estrategias que enrumben mejor los esfuerzos del personal logrando una mejor gestión.

El ambiente de trabajo es sumamente agradable y propicia el desarrollo del personal, dada la confianza establecida entre el gerente de la organización y el personal, facilitando una comunicación clara, sincera, y directa entre todos los miembros.

Con respecto a la relación que LANGEX mantiene con las instituciones en el exterior con las cuales trabaja, es notorio que existe mutua cooperación, ya que el beneficio es compartido cuando se obtienen exitosos resultados de participantes que han viajado en los distintos programas de intercambio, no obstante falta establecer una mejor coordinación de viaje entre los institutos de idiomas y LANGEX, para evitar apresurar a los clientes con ciertos trámites, o lo contrario, retardar su viaje, o lo que resulta peor, enviar estudiantes sin haber recibido la confirmación de la escuela o empleador de estar preparados y tener conocimiento para su adecuado y puntual recibimiento, lo que brinda una débil imagen corporativa.

LANGEX se ha visto en varias ocasiones afectada al no contar con un respaldo legal y escrito de contratación de sus servicios, pese a que siempre se indica a sus clientes la posibilidad de obtención de la visa al país anfitrión al cual aplica o la política de devolución en caso de presentarse una negación, además de las demás responsabilidades del participante y la empresa, muchas personas reaccionan contrariamente cuando no les entregan la visa o cuando presentan en el extranjero problemas, en los cuales



LANGEX no tiene facultad ni poder de intervención, generando un malestar, inconformidad y mala reputación por parte de esos clientes con respecto a la gestión de LANGEX, inconvenientes que necesitan rectificarse para evitar en el futuro situaciones como las que ya se han experimentado y que bien podrían estipularse en un contrato legal entre el cliente y la agencia.

Pese a que la administración de LANGEX no ha sido óptima, la empresa sí ha ido experimentando un mejor reconocimiento de potenciales clientes y poco a poco ha tomado medidas para consolidar mejor su imagen, no obstante el tiempo de respuesta en LANGEX no es siempre el más adecuado, muchas acciones se realizan retrazadamente, dando mucha holgura a la competencia para tomar espacio y ventaja sobre nuevos clientes.

Connotación Gerencial

Fortalezas:

1. LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros que permitan un mejor desempeño y participación de esta en el mercado.
2. Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.

Debilidades:

1. Limitada delegación de actividades por parte de la gerencia.
2. La toma de decisiones se encuentra centralizada en la gerencia.



3. LANGEX no cuenta con una filosofía corporativa bien definida donde se establezcan las políticas, valores, objetivos, y demás pilares en los cuales la empresa pueda basar su actividad y orientar sus esfuerzos.
4. No existen departamentos definidos ni tareas asignadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera descontento entre su equipo de trabajo, así como desorganización y desconocimiento de las tareas que cada uno deberá desempeñar.
5. Falta de coordinación de viaje entre los institutos de idiomas y LANGEX.
6. Falta de respaldo legal donde se estipulen claramente las características y condiciones del programa entre LANGEX y el participante.

2.2.2.CAPACIDAD FINANCIERA

LANGEX no es una empresa que lleve formalmente su contabilidad, motivo por el cual no existen registros claros de ingresos y gastos que permitan medir la capacidad de liquidez y solvencia de la empresa frente a sus clientes internos, externos y agencias Sponsor. Si bien LANGEX factura a sus clientes y almacena toda la información por concepto de ingresos y gastos no se lleva el control adecuado del movimiento de capital que se genera o se ha generado en ejercicios fiscales anteriores, lo que imposibilita elaborar un presupuesto que se ajuste a la capacidad financiera de la empresa.

Pese a no llevar un control adecuado en libros de los flujos de capital, la empresa definitivamente invierte en activos fijos para brindar comodidad a sus clientes. Como se había mencionado



anteriormente LANGEX desde el mes de Junio del año 2008 cuenta con una oficina propia mejor adecuada, en un lugar central de Quito, donde puede brindar mayor espacio y una mejor imagen a sus clientes, razón por la cual, de momento es difícil afrontar gastos fuertes de otra índole.

LANGEX no es un mal pagador pero tampoco es el más puntual, por no tener un correcto manejo de su cuenta corriente suele presentar momentáneamente problemas para reconocer sus deudas a terceros.

LANGEX no maneja capital de trabajo que le permita operar en el día a día y cubrir con gastos corrientes de su habitual operación, por lo que no existe una adecuada administración del uso de esta herramienta financiera que permita cubrir gastos de usual operación.

En cuanto a sus políticas de cobros y pagos, LANGEX necesita, establecer claros lineamientos que le permitan pagar oportunamente los programas en el exterior, así como manejar cuidadosamente pagos que deban hacerse a proveedores de servicios y dientes por cuestiones de reembolsos, ya que, no se pueda dar paso a que la agencia sea mal vista por sus clientes por no cancelar sus facturas a tiempo.

Connotación Gerencial:

Fortaleza:

1. Inversiones de LANGEX en activos fijos para mejorar la atención al cliente frente a otras formas de inversión de menor rentabilidad.



Debilidades:

1. LANGEX no lleva formalmente contabilidad.
2. La falta de un registro formal de ingresos y egresos no permiten elaborar presupuestos ni conocer el desempeño de LANGEX cada período fiscal de operación, para determinar así la evolución y crecimiento de la empresa.
3. No existen políticas de cobros y pagos claramente establecidas, que permitan a LANGEX manejar una cuenta corriente sana y líquida.

2.2.3.CAPACIDAD DE SERVICIO

LANGEX busca brindar un servicio de calidad, basado en la atención al cliente a lo largo de todo el proceso de aplicación a un programa de intercambio o desde que se establece una primera forma de contacto entre la agencia y un potencial cliente, no obstante, durante el tiempo de funcionamiento de LANGEX, no se ha hecho un seguimiento estandarizado y continuo del participante, sobre todo, posterior a su viaje durante su permanencia en el extranjero, lo cual es una falencia, que conduce a que la empresa tenga conocimiento de problemas generados en el exterior o inconformidad de sus participantes cuando ya no se pueden tomar medidas oportunas de cambio y rectificación.

LANGEX no ha sabido identificar adecuadamente su cadena de valor, que le permita establecer las actividades y procesos gerenciales, aquellos que generan valor para la empresa y aquellos de apoyo que puedan soportar y facilitar su gestión, lo cual le permitiría explotar mejor cada área y obtener un mejor resultado en el servicio que brinda la empresa.



No existen manuales de procesos, ni procedimientos, no existen tareas definidas para cada área de comercialización, no hay un adecuado seguimiento y tratamiento de los clientes desde el momento en que ellos llegan a la empresa, hasta cuando viajan al exterior, lo cual genera desorganización, mayor tiempo de respuesta y un servicio llevado empíricamente por cada vendedor. Además no existe un control sobre el tratamiento de cada agente provincial con sus clientes, ellos no cuentan con el material necesario o presentan retrasos en la recepción de información, que permita brindar un servicio de calidad.

Al referirse al proceso de comercialización de LANGEX, no se hace únicamente referencia a la atención brindada al cliente, sino, también, a la relación establecida con sus agencias sponsor, de las cuales tampoco se ha llevado un control pertinente y bien estructurado que permita evaluar su desempeño y beneficio entregado hacia LANGEX como agencia cooperadora desde el exterior, así como su opinión con respecto a la gestión de LANGEX para enviar candidatos al exterior.

Pese a que LANGEX tiene varias falencias en cuanto a su capacidad de servicio, dado que no existen procesos definidos que establezcan un estándar a seguir, y aún cuando, el proceso pre venta, venta y post venta no han sido conducidos adecuadamente a lo largo de la administración de la empresa, todos sus miembros comprenden y han interiorizado la importancia de entregar un servicio de calidad enfocado en el cliente. El valor agregado que LANGEX entrega es un servicio personalizado y un adecuado asesoramiento al estudiante para la selección del trabajo o instituto de idiomas que mejor se adecue a sus expectativas.



En LANGEX siempre se brinda al cliente un panorama muy claro de los deberes y responsabilidades con las cuales el cliente deberá cumplir durante la duración de su programa, se brinda una charla de orientación previa al viaje para que el cliente conozca las reglas de su programa y del país al cual visitará, de tal forma que tenga en mente lo que puede y o no hacer, para evitar confrontar problemas graves que le impidan continuar con su programa o viajar a otros destinos.

Connotación Gerencial

Fortalezas:

1. Servicio de venta personalizada y profesional para generar valor y diferenciación con otras agencias.
2. Adecuado asesoramiento al estudiante para la selección de la plaza de trabajo o instituto de idiomas que mejor se ajuste a las expectativas de viaje del mismo.

Debilidades:

1. No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.
2. Falta de un adecuado seguimiento a los participantes durante su permanencia en el extranjero.
3. No existe una cadena de valor definida donde se resalten cuales son las actividades gerenciales, de valor y de apoyo de LANGEX.



2.2.4.CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING

LANGEX a través de diferentes formas de promoción y publicidad ha buscado darse a conocer y ganar participación en el mercado al cual sirve. No obstante, si LANGEX no realiza un control sobre las ventas, sobre clientes, si no maneja adecuadamente su cartera, o no mide los resultados de esa publicidad y su impacto, corre un alto riesgo de pérdida de potenciales clientes, o de no estar bien enfocado a su target pese a todas las inversiones monetarias y el esfuerzo que todo su equipo hace para incrementar el volumen de ventas, sobre el cual, tampoco se han registrado cifras claras.

El personal de LANGEX Quito, es un grupo homogéneo y profesional, con conocimiento de otros idiomas y experiencia de vida en el extranjero, lo que facilita, su desenvolvimiento para vender un programa de intercambio y capacidad de brindar una atención de calidad, no obstante, los vendedores provinciales de LANGEX, no cumplen con ese mismo perfil, y al no recibir una adecuada orientación de los programas de intercambio que LANGEX promociona y su metodología de reclutamiento de candidatos, cada vendedor actúa y vende de acuerdo a su percepción, generando que el servicio prestado por LANGEX no sea igual, ni el tratamiento entregado a los clientes, de ahí que es necesario establecer procesos claros en la oficina en Quito para difundirlos a sus demás agentes provinciales, para brindar la atención de calidad que se busca entregar en toda ciudad donde se cuenta con un representante.

Uno de los aspectos que debe equilibrarse en la empresa es el volumen de ventas de cada ciudad, dado que no se ha explotado de igual manera a cada región o sector donde LANGEX participa,



dependiendo a veces de un único vendedor o ciudad para vender un determinado programa y tener ingresos.

LANGEX a través de su agentes de venta, ha logrado tener un mejor conocimiento del entorno, lo cual le ha permitido sensibilizarse ante las tendencias del mercado a nivel de las distintas ciudades donde opera, a fin de brindar el servicio y producto que los clientes esperan recibir, tomando en consideración el tipo de cliente que es y el tratamiento que debe entregársele.

Con respecto a la publicidad, los medios de comunicación a los cuales LANGEX ha acudido para darse a conocer corresponden a: publicación de la empresa y sus programas en las agendas cuaderno de las Universidades más grandes de Quito, donde le interesa darse a conocer entre su cuerpo estudiantil, ha estado presente en ferias universitarias y programas de estudio y viaje al exterior llevados a cabo en universidades, colegios y salones de prestigiosos hoteles de la capital, además se han realizado publicaciones en revistas y periódicos locales de Quito y Cuenca. LANGEX busca constantemente ingresar a colegios y universidades para entregar información, levantar bases de datos y conocer las necesidades de sus potenciales clientes a quienes busca otorgar un servicio de alta calidad.

Otro de los aspectos que se han descuidado es el control del impacto de la publicidad que se ha hecho en medios, para medir la eficiencia del medio y justificar las inversiones y esfuerzos que se hacen por capturar la atención de potenciales clientes, de tal forma que año tras año se mejoren las herramientas publicitarias que se emplean.



Connotación Gerencial

Fortaleza:

1. Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.

Debilidades:

1. Desigualdad de conocimiento de los programas de intercambio entre los agentes de ventas.
2. No existe control de ventas ni proyecciones.
3. No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.
4. No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.
5. No hay control del impacto de publicidad en medios.
6. Desequilibrio en ventas en las distintas regiones donde LANGEX tiene representantes de ventas.

2.2.5.CAPACIDAD TECNOLÓGICA

LANGEX cuenta con equipos de computación rápidos y nuevos que permiten respaldar toda la información que se genera a nivel interno y externo, cuenta con una intranet bien diseñada donde la información está a plena disponibilidad de quien la necesite, con el único inconveniente de que en ocasiones se desperdicia tiempo buscando documentos o archivos generados o creados por otros usuarios, sin que se tenga toda la información debidamente organizada para que todos puedan hallar lo que necesitan, además en ocasiones se han presentado problemas con el servidor, que al



no atenderse oportunamente genera retraso en las actividades que se necesitan llevar a cabo.

LANGEX cuenta con programas de software y equipos de hardware que permiten mantener una buena comunicación con las agencias sponsor en el exterior y con sus clientes, tales como el skype con webcam, el MSN, un correo electrónico en Outlook, escáners, impresoras, copiadoras, fax, acceso a líneas internacionales, lo que sí le hace mucha falta y es de suma importancia, es contar con programas específicos para el área de contabilidad, finanzas, y manejo de clientes.

El no contar con un sistema de información que permita manejar adecuadamente la variedad de datos que se generan en la empresa, provoca que LANGEX, pierda en ocasiones clientes al no tener un estricto seguimiento o control sobre el estado de cada uno de ellos, o a veces información, dejando escapar oportunidades de brindar un servicio ágil, oportuno, y diferente al de otras agencias.

A través de su página web, LANGEX logra capturar clientes a nivel nacional. El alcance de esta herramienta le permite promocionarse en distintos puntos del Ecuador, lo cual rompe las barreras antiguamente generadas por la distancia física entre el cliente y su agencia. No obstante es necesario diseñar una página web mejor presentada, más sencilla de descargar, que registre el número de visitas que recibe en el día, que presente claramente todos los programas a los cuales puede acceder el participante y ponga a consideración de potenciales clientes todos los archivos y demás documentos que puedan necesitar para despejar sus dudas o ponerse en contacto con un agente de ventas. LANGEX podría promocionarse mejor, al explotar mejor su página web, promocionando servicios complementarios con otras empresas de



interés en personas que viajan al exterior, para no ser únicamente un medio informativo, sino que podría agilizar también trámites y la comunicación entre clientes.

Connotación Gerencial

Fortalezas:

1. Los equipos nuevos y modernos de los agentes de ventas.
2. Disponibilidad de una página web que permite un contacto con potenciales clientes.

Debilidades:

1. La falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX ha generado la pérdida de clientes, retraso en tiempos de respuesta, desorganización de información, pérdida de documentos importantes e ineficiencia en procesos.
2. La página web de LANGEX no cuenta con un diseño atractivo para el cliente ni todos sus links se encuentran habilitados para facilidad de consulta de potenciales clientes respecto de programas de intercambio.

2.2.6.CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Como se había previamente mencionado el clima laboral de LANGEX propicia un ambiente de trabajo sano, agradable, donde el talento humano es sumamente apreciado y valorado por la gerencia de la empresa y cada uno de los miembros que conforman parte de ese equipo de trabajo. LANGEX es una empresa pequeña en cuanto al número de personal que maneja,



tiene en sus oficinas en Quito fijo 3 agentes de ventas, el gerente general y una recepcionista. Cuenta actualmente con 4 agentes vendedores en calidad de free lance en distintas ciudades de la región sierra y costa, que buscan conseguir clientes para los distintos programas de intercambio que la empresa oferta, percibiendo como beneficio sus respectivas comisiones. La relación entre el personal de la ciudad de Quito, con los agentes provinciales es buena, aunque se han detectado necesidades de brindar una correcta inducción y periódicas capacitaciones y comprobación del nivel de atención al cliente entregado en estas agencias, para evitar problemas futuros con los clientes que bien podrían evitarse si todo el personal de LANGEX conoce a profundidad los programas que se manejan en la empresa, su forma de promoción, requisitos y características especiales que permitan al participante disfrutar de una buena atención, un conveniente programa de viaje, y el correcto asesoramiento para comprender todos los aspectos del estudio y/o trabajo que desempeñará fuera del Ecuador.

Por otro lado, LANGEX no tiene afiliados al seguro social a todos los colaboradores, condición que se ha prometido corregir a partir del año 2009 para evitar problemas laborales generados por incumplimiento de las obligaciones como empleador, además que no se estaría brindando un trato justo hacia todos sus colaboradores, lo cual provoca desigualdades y diferencias entre el equipo de trabajo.

El equipo de ventas de Quito de LANGEX está conformado por personas de experiencia, con conocimiento de más de un idioma extranjero y que han vivido experiencias de intercambio cultural similar a los que promociona la empresa. Esta condición permite establecer relaciones mucho más estrechas con el cliente.



Para la designación de coordinadores de los diferentes programas se considera siempre el perfil de cada uno de los miembros, de tal forma que para los programas donde el cliente necesite participar activamente con su representante legal para la toma de decisiones, respaldo financiero y/o por su condición al ser menores de edad, el coordinador del programa es una persona madura y de basta experiencia, quien brindan confiabilidad y respaldo tanto a los estudiantes como a padres de familia; para los programas, donde el cliente es un estudiante universitario, egresado o joven profesional, el coordinador es una persona joven, que haya vivido una experiencia de intercambio similar a la de su cliente, lo que permite una mejor comunicación, comprensión, identificación y relación entre el cliente y el coordinador del programa.

Finalmente, pese a que LANGEX cuente con personal calificado, variado, comprometido, de espíritu joven y muy trabajador, es necesario brindar capacitaciones y programas de desarrollo de habilidades, sobre todo en ventas, para su personal tanto en la oficina de Quito como con sus agentes colaboradores en provincias, de tal forma que se pueda motivar y entrenar al personal interno, además de brindar y reconocer una mejor remuneración al personal por el trabajo que realiza.

Connotación Gerencial

Fortalezas:

1. Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior, que brinda al cliente una imagen segura y de trayectoria en programas de intercambio cultural.



2. Participación activa de todos los colaboradores de la empresa para generar nuevas ideas y mejorar la calidad del servicio.
3. La correcta selección de coordinadores de programa para cada tipo de programa genera una mejor relación entre el cliente y su agente de ventas.
4. El ambiente de trabajo en LANGEX basado en confianza, aprendizaje, libertad de acción y opinión, motiva a su personal de trabajo para dar su mejor esfuerzo.

Debilidades:

1. No existe un plan o manual de inducción bajo el cual se entrene al nuevo personal que se incorpora a la empresa.
2. No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo para motivar, actualizar conocimiento y obtener un mejor aprovechamiento de todos los vendedores de LANGEX.
3. No se han cumplido puntualmente con todas las obligaciones y beneficios laborales que exige la ley del Ecuador a toda empresa que opera dentro de su territorio.
4. No existe un proceso definido para reclutar personal, por tanto esta actividad se la realiza sin un proceso de selección formal preestablecido.
5. Inadecuada política de sueldos.

2.3. ANÁLISIS FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que considera distintos ámbitos de la organización, su contexto y entorno le permite al



estratega diagnosticar la situación presente de la empresa y su posición frente al entorno y su estado interno.

2.3.1.MATRICES

A través de las siguientes matrices se han establecido las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para LANGEX.



2.3.1.1. MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

MATRIZ RESUMEN	
OPORTUNIDADES	
ESCENARIO INTERNACIONAL	
O1	Atractividad de nuevos destinos para acogerse a programas de intercambio.
O2	Desarrollo de institutos de idiomas en el Ecuador para brindar un mejor conocimiento de idiomas extranjeros.
O3	Acceso a fuentes externas de financiamiento y becas internacionales.
O4	Alta concentración de estudiantes ecuatorianos en institutos extranjeros.
MACROAMBIENTE	
FACTOR ECONÓMICO	
O5	Mayor poder adquisitivo de las personas.
O6	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.
O7	El estudio en el extranjero es percibido como una mejor opción de inversión de capital.
FACTOR LEGAL	
O8	Transparencia de la gestión de LANGEX al estar registrada en las instituciones de control.
O9	Incremento del monto de crédito para estudios en el exterior otorgados por el IECE.
O10	Posibilidad de extensión del título de bachiller en el exterior en Estados Unidos o rivalidad del año académico.
FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL	
O11	Ecuador considerado como destino turístico y cultural para ciudadanos extranjeros.
O12	Crecimiento atractivo del mercado objetivo de LANGEX.
FACTOR TECNOLÓGICO	
O13	Empresas que ofertan herramientas actuales de administración empresarial digital que soportan la toma de decisiones de la organización.
O14	Variedad de programas de software respaldan la gestión empresarial.
O15	Facilidad de acceso a asesorías externas de empresas expertas en tecnologías de información y comunicación digital.
MICROAMBIENTE	
PROVEEDORES	
O16	Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.
O17	Apertura de Universidades en el Ecuador para permitir a sus estudiantes participar de programas de intercambio de corta duración.
O18	Los costos del programa Au Pair y Work and Travel resultan sumamente atractivos para el mercado.
O19	Gran experiencia de las agencias en el exterior con las cuales trabaja LANGEX.
O20	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.
O21	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.
CLIENTES	
O22	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.
O23	Diversos medios de publicidad para llegar al cliente objetivo.
O24	La búsqueda de un servicio de calidad por el cliente es altamente valorado.
O25	Conocimiento de programas de intercambio entre estudiantes Ecuatorianos.
O26	Aceptación y buena acogida entre estudiantes universitarios del programa work and travel.
O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.
O28	Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.
O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.
O30	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.
O31	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.
O32	Servicios complementarios que garanticen seguridad al participante durante su permanencia en el exterior.
COMPETENCIA	
O33	Capacidad de la industria de colaborar conjuntamente para obtener mutuos beneficios.
O34	El servicio prestado por LANGEX no puede ser sustituido por los institutos de idiomas.



MATRIZ RESUMEN	
AMENAZAS	
ESCENARIO INTERNACIONAL	
A1	Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o trabajadores más estrictos.
A2	Mayores restricciones de otorgamiento de visas.
A3	Dificultades de adaptación a otras culturas e idiomas.
A4	Elevados costos de vida en los países extranjeros.
MACROAMBIENTE	
FACTOR ECONÓMICO	
A5	Menor venta de programas de intercambio cultural
A6	Encarecimiento del acceso a fuentes externas de financiamiento a través de líneas de crédito.
A7	Limitación de la participación e inversión de empresas del exterior en el mercado Ecuatoriano.
A8	Pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos por efectos de devaluación de su moneda.
A9	Incremento en los precios de los programas de intercambio.
FACTOR POLÍTICO	
A10	La inestabilidad política del Ecuador limita o retrasa la gestión de LANGEX.
A11	La nueva tendencia económica del Ecuador pone en peligro la relación del país con organismos y países a nivel internacional.
FACTOR LEGAL	
A12	Sanciones legales por incumplimiento del pago de impuestos.
A13	Aumento del costo del programa por aplicación de tarifa del 12 % del IVA.
A14	El incremento del costo de personal externo para prestación de servicios limita su contratación.
FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL	
A15	Posibilidades de negación de visa si el candidato no cuenta con el suficiente respaldo financiero.
A16	Limitación de la participación de Ecuatorianos a programas de intercambio por su elevado costo.
A17	La salida masiva de ecuatorianos y su permanencia ilegal en el exterior disminuye las posibilidades de apertura de fronteras a Ecuatorianos.
MICROAMBIENTE	
PROVEEDORES	
A18	Selección de plazas laborales para el estudiante por parte exclusivo de la escuela en el exterior.
A19	Las diferencias culturales no permiten siempre una correcta comunicación entre las instituciones y los estudiantes.
A20	Cambios en las condiciones del programa work and study.
A21	Desventajas al no ser Ecuador un mercado grande.
A22	Alto porcentaje de negación de visa en Estados Unidos en el programa Au Pair.
A23	No contar con una buena empresa sponsor de respaldo para los principales países de destino en high school year.
A24	Plazas de trabajo limitadas para determinadas carreras en el programa de pasantías.
A25	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.
A26	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.
CLIENTES	
A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.
A28	Fuerte posicionamiento de otras agencias en la mente del consumidor.
A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.
A30	Temor de profesionales de perder su estabilidad laboral al salir del país.
A31	Negación de visas de participantes con familiares ilegales en otros países.
COMPETENCIA	
A32	Bajo posicionamiento de LANGEX en el mercado.
A33	No existen fuertes barreras de entrada que impidan el ingreso de empresas a esta industria.
A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.



2.3.1.2. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

MATRIZ RESUMEN	
FORTALEZAS	
MICROAMBIENTE	
	PROVEEDORES
F1	Ofrecer programas de intercambio atractivos para el mercado ecuatoriano.
F2	Trabajar con institutos con vasta experiencia en la enseñanza del idioma Inglés.
F3	Diversificación de programas y escuelas con las cuales colabora LANGEX.
	CLIENTES
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.
F5	Diversas formas de contacto entre el cliente y LANGEX.
	COMPETENCIA
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.
ANÁLISIS INTERNO	
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.
	CAPACIDAD FINANCIERA
F9	Inversiones de LANGEX en activos fijos para mejorar la atención al cliente.
	CAPACIDAD DE SERVICIO
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.
F11	Adecuado asesoramiento al estudiante.
	CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA
F13	Disponibilidad de una página web que permite un contacto con potenciales clientes.
F14	Equipos nuevos de los agentes de ventas.
	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.
F16	La participación activa de todos los miembros de la empresa.
F17	Correcta selección de coordinadores de programa.
F18	Buen ambiente de trabajo en LANGEX.

MATRIZ RESUMEN	
DEBILIDADES	
MICROAMBIENTE	
	PROVEEDORES
D1	Falta de coordinación de viaje entre los institutos de idiomas y LANGEX.
ANÁLISIS INTERNO	
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
D2	Limitada delegación de actividades por parte de la gerencia.
D3	Toma de decisiones centralizada en la gerencia.
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.
D5	No existen departamentos definidos ni tareas asignadas para cada puesto de trabajo. ,
D6	Falta de respaldo legal donde se estipulen claramente las características y condiciones de cada programa.
	CAPACIDAD FINANCIERA
D7	No se lleva formalmente contabilidad.
D8	No se tiene un registro formal de ingresos y egresos.
D9	No existen políticas de cobros y pagos claramente establecidas.
	CAPACIDAD DE SERVICIO
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.
D11	Falta de un adecuado seguimiento a los participantes durante su permanencia en el extranjero.
D12	No existe una cadena de valor definida.
	CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING
D13	Desigualdad de conocimiento de los programas de intercambio entre los agentes de ventas.



MATRIZ RESUMEN	
DEBILIDADES	
MICROAMBIENTE	
	CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING
D14	No existe control de ventas ni proyecciones.
D15	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.
D16	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.
D17	No hay control del impacto de publicidad en medios.
D18	Desequilibrio en ventas en las distintas regiones donde LANGEX tiene representantes.
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA
D19	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.
D20	La página web de LANGEX no cuenta con un diseño atractivo para el cliente.
	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
D21	No existe un plan o manual de inducción.
D22	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.
D23	No se han cumplido puntualmente con todas las obligaciones y beneficios laborales que exige la ley del Ecuador.
D24	No existe un proceso definido para reclutar personal.
D25	Inadecuada política de sueldos.

2.3.1.3. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
ESCENARIO INTERNACIONAL			NÚMERO	ALTO	MEDIO	
O1	Atractividad de nuevos destinos para acogerse a programas de intercambio.	0,01		3		0,03
O2	Desarrollo de institutos de idiomas en el Ecuador para brindar un mejor conocimiento de idiomas extranjeros.	0,002		3		0,006
O3	Acceso a fuentes externas de financiamiento y becas internacionales.	0,035	5			0,175
O4	Alta concentración de estudiantes ecuatorianos en institutos extranjeros.	0,001			1	0,001
MACROAMBIENTE						
FACTOR ECONÓMICO						
O5	Mayor poder adquisitivo de las personas.	0,035	5			0,175
O6	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.	0,002		3		0,006
O7	El estudio en el extranjero es percibido como una mejor opción de inversión de capital.	0,005		3		0,015
FACTOR LEGAL						
O8	Transparencia de la gestión de LANGEX al estar registrada en las instituciones de control.	0,001		3		0,003
O9	Incremento del monto de crédito para estudios en el exterior otorgados por el IECE.	0,035	5			0,175
O10	Posibilidad de extensión del título de bachiller en el exterior en Estados Unidos o rivalidación del año académico.	0,001			1	0,001
FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL						
O11	Ecuador considerado como destino turístico y cultural para ciudadanos extranjeros.	0,025		3		0,075
O12	Crecimiento atractivo del mercado objetivo de LANGEX.	0,001		3		0,003
FACTOR TECNOLÓGICO						
O13	Empresas que ofertan herramientas actuales de administración empresarial digital que soportan la toma de decisiones de la organización.	0,015		3		0,045
O14	Variedad de programas de software respaldan la gestión empresarial.	0,01		3		0,03
O15	Facilidad de acceso a asesorías externas de empresas expertas en tecnologías de información y comunicación digital.	0,001		3		0,003



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO						
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
		NÚMERO	ALTO	MEDIO	BAJO	
MICROAMBIENTE						
PROVEEDORES						
O16	Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.	0,02	5			0,1
O17	Apertura de Universidades en el Ecuador para permitir a sus estudiantes participar de programas de intercambio de corta duración.	0,015		3		0,045
O18	Los costos del programa Au Pair y Work and Travel resultan sumamente atractivos para el mercado.	0,01	5			0,05
O19	Gran experiencia de las agencias en el exterior con las cuales trabaja LANGEX.	0,005	5			0,025
O20	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.	0,03	5			0,15
O21	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.	0,006	5			0,03
CLIENTES						
O22	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.	0,005	5			0,025
O23	Diversos medios de publicidad para llegar al cliente objetivo.	0,005		3		0,015
O24	La búsqueda de un servicio de calidad por el cliente es altamente valorado.	0,005		3		0,015
O25	Conocimiento de programas de intercambio entre estudiantes Ecuatorianos.	0,01		3		0,03
O26	Aceptación y buena acogida entre estudiantes universitarios del programa work and travel.	0,01		3		0,03
O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	0,03	5			0,15
O28	Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.	0,01		3		0,03
O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	0,02	5			0,1
O30	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.	0,035	5			0,175
O31	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.	0,02	5			0,1
O32	Servicios complementarios que garanticen seguridad al participante durante su permanencia en el exterior.	0,01		3		0,03
COMPETENCIA						
O33	Capacidad de la industria de colaborar conjuntamente para obtener mutuos beneficios.	0,02	5			0,1
O34	El servicio prestado por LANGEX no puede ser sustituido por los institutos de idiomas.	0,01	5			0,05
TOTAL OPORTUNIDADES						1,993
AMENAZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
		NÚMERO	ALTO	MEDIO	BAJO	
ESCENARIO INTERNACIONAL						
A1	Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o trabajadores más estrictos.	0,02	5			0,1
A2	Mayores restricciones de otorgamiento de visas.	0,04	5			0,2
A3	Dificultades de adaptación a otras culturas e idiomas.	0,005		3		0,015
A4	Elevados costos de vida en los países extranjeros.	0,005		3		0,015
MACROAMBIENTE						
FACTOR ECONÓMICO						
A5	Menor venta de programas de intercambio cultural	0,04	5			0,2
A6	Encarecimiento del acceso a fuentes externas de financiamiento a través de líneas de crédito.	0,02		3		0,06
A7	Limitación de la participación e inversión de empresas del exterior en el mercado Ecuatoriano.	0,025	5			0,125
A8	Pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos por efectos de devaluación de su moneda.	0,025	5			0,125
A9	Incremento en los precios de los programas de intercambio.	0,02	5			0,1



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO						
AMENAZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
ESCENARIO INTERNACIONAL			NÚMERO	ALTO	MEDIO	
FACTOR POLÍTICO						
A10	La inestabilidad política del Ecuador limita o retrasa la gestión de LANGEX.	0,02		3		0,06
A11	La nueva tendencia económica del Ecuador pone en peligro la relación del país con organismos y países a nivel internacional.	0,02		3		0,06
FACTOR LEGAL						
A12	Sanciones legales por incumplimiento del pago de impuestos.	0,005		3		0,015
A13	Aumento del costo del programa por aplicación de tarifa del 12 % del IVA.	0,02	5			0,1
A14	El incremento del costo de personal externo para prestación de servicios limita su contratación.	0,001			1	0,001
FACTOR SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL						
A15	Posibilidades de negación de visa si el candidato no cuenta con el suficiente respaldo financiero.	0,01		3		0,03
A16	Limitación de la participación de Ecuatorianos a programas de intercambio por su elevado costo.	0,02	5			0,1
A17	La salida masiva de ecuatorianos y su permanencia ilegal en el exterior disminuye las posibilidades de apertura de fronteras a Ecuatorianos.	0,015	5			0,075
PROVEEDORES						
A18	Selección de plazas laborales para el estudiante por parte exclusivo de la escuela en el exterior.	0,001			1	0,001
A19	Las diferencias culturales no permiten siempre una correcta comunicación entre las instituciones y los estudiantes.	0,001			1	0,001
A20	Cambios en las condiciones del programa work and study.	0,01	5			0,05
A21	Desventajas al no ser Ecuador un mercado grande.	0,03		3		0,09
A22	Alto porcentaje de negación de visa en Estados Unidos en el programa Au Pair.	0,015		3		0,045
A23	No contar con una buena empresa sponsor de respaldo para los principales países de destino en high school year.	0,001		3		0,003
A24	Plazas de trabajo limitadas para determinadas carreras en el programa de pasantías.	0,005			1	0,005
A25	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.	0,02	5			0,1
A26	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.	0,025	5			0,125
CLIENTES						
A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	0,03	5			0,15
A28	Fuerte posicionamiento de otras agencias en la mente del consumidor.	0,015	5			0,075
A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.	0,02	5			0,1
A30	Temor de profesionales de perder su estabilidad laboral al salir del país.	0,001			1	0,001
A31	Negación de visas de participantes con familiares ilegales en otros países.	0,005			1	0,005
COMPETENCIA						
A32	Bajo posicionamiento de LANGEX en el mercado.	0,005	5			0,025
A33	No existen fuertes barreras de entrada que impidan el ingreso de empresas a esta industria.	0,025	5			0,125
A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	0,025	5			0,125
TOTAL AMENAZAS						2,407
TOTAL		1				4,4



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO					
FORTALEZAS		PONDERACIÓN NÚMERO	CALIFICACIÓN		
MICROAMBIENTE			ALTO	MEDIO	BAJO
PROVEEDORES					
F1	Ofrecer programas de intercambio atractivos para el mercado ecuatoriano.	0,05	5		0,25
F2	Trabajar con institutos con vasta experiencia en la enseñanza del idioma Inglés.	0,05	5		0,25
F3	Diversificación de programas y escuelas con las cuales colabora LANGEX.	0,035	5		0,175
CLIENTES					
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	0,05	5		0,25
F5	Diversas formas de contacto entre el cliente y LANGEX.	0,02		3	0,06
COMPETENCIA					
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	0,03	5		0,15
ANÁLISIS INTERNO					
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.	0,02		3	0,06
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	0,05		3	0,15
CAPACIDAD FINANCIERA					
F9	Inversiones de LANGEX en activos fijos para mejorar la atención al cliente.	0,05		3	0,15
CAPACIDAD DE SERVICIO					
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	0,05	5		0,25
F11	Adecuado asesoramiento al estudiante.	0,05		3	0,15
CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING					
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	0,03		3	0,09
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
F13	Disponibilidad de una página web que permite un contacto con potenciales clientes.	0,04	5		0,2
F14	Equipos nuevos de los agentes de ventas.	0,01		3	0,03
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	0,04	5		0,2
F16	La participación activa de todos los miembros de la empresa.	0,01	5		0,05
F17	Correcta selección de coordinadores de programa.	0,03	5		0,15
F18	Buen ambiente de trabajo en LANGEX.	0,025	5		0,125
TOTAL FORTALEZAS					2,74
DEBILIDADES		PONDERACIÓN NÚMERO	CALIFICACIÓN		
MICROAMBIENTE			ALTO	MEDIO	BAJO
PROVEEDORES					
D1	Falta de coordinación de viaje entre los institutos de idiomas y LANGEX.	0,01	5		0,05
ANÁLISIS INTERNO					
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
D2	Limitada delegación de actividades por parte de la gerencia.	0,01		3	0,03
D3	Toma de decisiones centralizada en la gerencia.	0,01		3	0,03
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.	0,01	5		0,05
D5	No existen departamentos definidos ni tareas asignadas para cada puesto de trabajo.	0,01	5		0,05
D6	Falta de respaldo legal donde se estipulen claramente las características y condiciones de cada programa.	0,02	5		0,1
CAPACIDAD FINANCIERA					
D7	No se lleva formalmente contabilidad.	0,01	5		0,05
D8	No se tiene un registro formal de ingresos y egresos.	0,01	5		0,05
D9	No existen políticas de cobros y pagos claramente establecidas.	0,02	5		0,1



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO					
DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN		
MICROAMBIENTE		NÚMERO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DE SERVICIO					
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	0,015	5		0,075
D11	Falta de un adecuado seguimiento a los participantes durante su permanencia en el extranjero.	0,02		3	0,06
D12	No existe una cadena de valor definida.	0,015		3	0,045
CAPACIDAD DE VENTAS Y MARKETING					
D13	Desigualdad de conocimiento de los programas de intercambio entre los agentes de ventas.	0,015	5		0,075
D14	No existe control de ventas ni proyecciones.	0,01	5		0,05
D15	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.	0,01	5		0,05
D16	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.	0,03		3	0,09
D17	No hay control del impacto de publicidad en medios.	0,04	5		0,2
D18	Desequilibrio en ventas en las distintas regiones donde LANGEX tiene representantes.	0,01		3	0,03
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
D19	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.	0,01	5		0,05
D20	La página web de LANGEX no cuenta con un diseño atractivo para el cliente.	0,015		3	0,045
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
D21	No existe un plan o manual de inducción.	0,01	5		0,05
D22	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.	0,01	5		0,05
D23	No se han cumplido puntualmente con todas las obligaciones y beneficios laborales que exige la ley del Ecuador.	0,01	5		0,05
D24	No existe un proceso definido para reclutar personal.	0,01		3	0,03
D25	Inadecuada política de sueldos.	0,02	5		0,1
TOTAL DEBILIDADES					1,56
TOTAL		1	4,3		

Resultados de la Matriz de Evaluación

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	VALORES
Resultados totales ponderados de la matriz de evaluación interna	4,3
Resultados totales ponderados de la matriz de evaluación externa	4,4

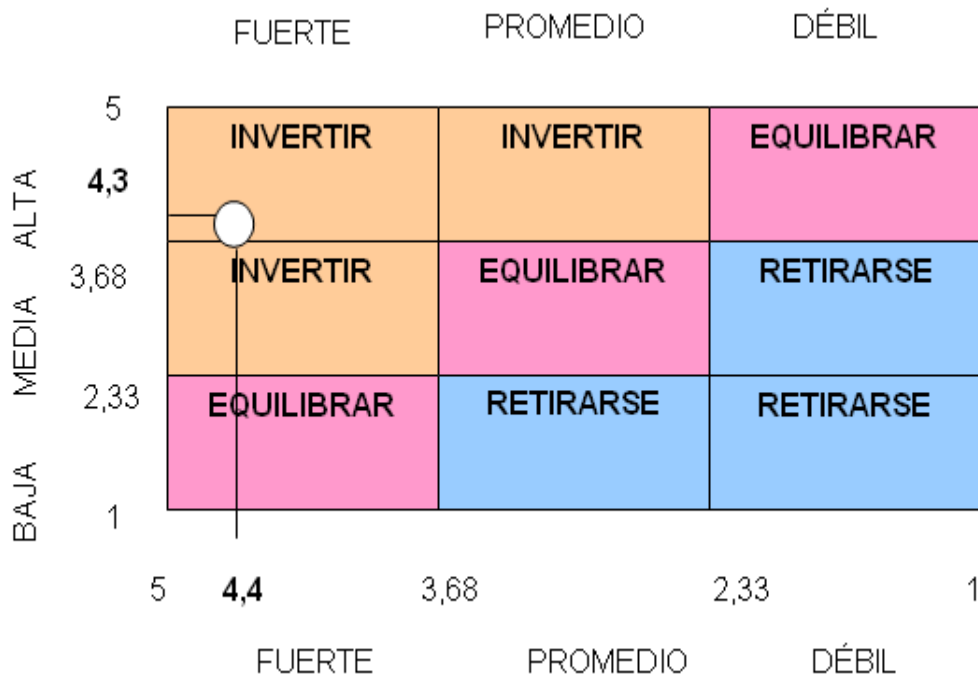
MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Esta matriz de validación permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria. La Matriz General Electric presenta 9 cuadrantes, entre los cuales se ubicará la empresa, denotando las acciones que la empresa deberá tomar en consideración a la situación interna y externa actual del negocio.



Cuadro 4.3

Matriz General Electric para LANGEX



Como resultado del cuadro 4.3, se puede observar que la posición de LANGEX con respecto a la industria, permite ubicar a la empresa en el cuadrante correspondiente a (Invertir/crecer), lo cual se traduce una buenas oportunidades de desarrollo de la empresa si plantea estrategias adecuadas para optimizar sus recursos, potencializar sus fortalezas, corregir a tiempo sus falencias y disminuir el impacto de las amenazas ante las cuales se halla expuesta. La situación interna y externa cuentan con una alta puntuación, de 4.3 y 4.4, respectivamente, de un total de 5 puntos que son valorados, lo cual resulta en una buena calificación que debe ser adecuadamente canalizada para ser maximizada y aprovechada.



DIAMANTE FODA

Esta herramienta estratégica permite observar mejor y de manera gráfica la posición de la empresa con respecto a los aspectos analizados de la situación interna y externa de la misma, de tal forma que se puedan desarrollar estrategias alineadas a la posición de la empresa en la industria.

Del análisis anterior de la Matriz General Electric, se había obtenido que LANGEX puede crecer, para lo cual deberá invertir, no obstante, del análisis del diamante FODA, se recoge que en el ámbito interno las fortalezas de la empresa pesan más que las debilidades, lo cual es un aspecto positivo, no así, en el factor externo, las amenazas tienen un peso mayor a las oportunidades, por tanto LANGEX se ubica en el cuadrante del Limbo, donde necesita, tomar acciones correctivas para minimizar el impacto de esas amenazas para salir adelante, caso contrario corre grandes riesgos de perder.

Las oportunidades de LANGEX en el mercado son buenas pero deben ser aprovechadas, mientras sus amenazas se mantengan alerta para poder contrarrestar su peso e impacto negativo.

Cuadro 4.4

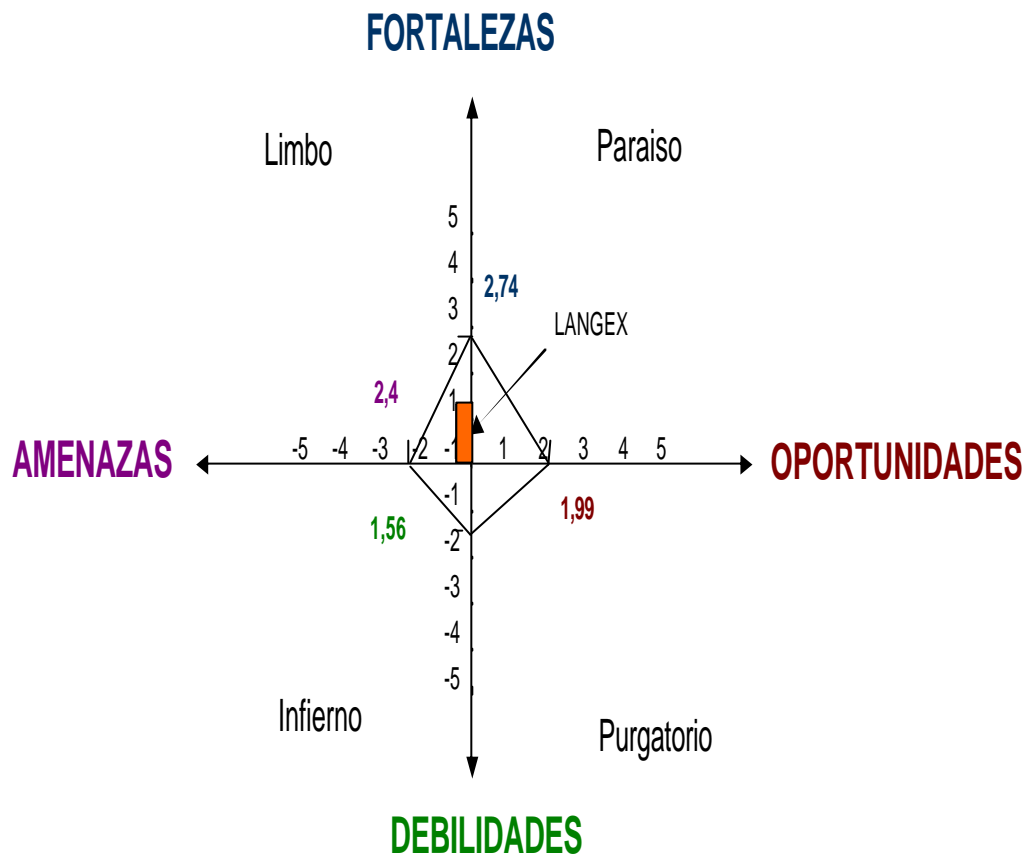
Resultados Balanza Endógena y Exógena

MATRIZ ENDOGENA	
FORTALEZAS	2,74
DEBILIDADES	1,56
DIFERENCIA	1,18
MATRIZ EXOGENA	
OPORTUNIDADES	1,993
AMENAZAS	2,407
DIFERENCIA	-0,414



Gráfico 3.3

Diamante FODA





OPORTUNIDADES		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN																												SUMA	FR	%						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28				O29	O30	O31	O32	O33	O34
Los costos del programa Au Pair y Work and Travel resultan sumamente atractivos para el mercado.		0	0	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	1	0	0	1	1	11,5	0,3485	0,0843
Gran experiencia de las agencias en el exterior con las cuales trabaja LANGEX.		0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0,5	0,5	1	1	1	0	1	0	12	0,3636	0,0879
Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.		1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	1	0	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	18	0,5455	0,1319
Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.		1	0,5	0,5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0	20,5	0,6212	0,1502
Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.		0,5	0	0,5	0	1	1	1	0	1	0,5	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0	1	0,5	0	1	24,5	0,7424	0,1795
Diversos medios de publicidad para llegar al cliente objetivo.		0	0	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0,5	0	0,5	0	0	8,5	0,2576	0,0623
La búsqueda de un servicio de calidad por el cliente es altamente valorado.		0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0	6,5	0,197	0,0476
Conocimiento de programas de intercambio entre estudiantes Ecuatorianos.		0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0	0,5	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	0	12	0,3636	0,0879	
Aceptación y buena acogida entre estudiantes universitarios del programa work and travel.		0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	1	12,5	0,3788	0,0916	
Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.		1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	1	22,5	0,6818	0,1649		
Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.		1	0,5	1	1	0	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0,5	1	1	0,5	0	0	0	1	0,5	1	1	1	0	0	1	16	0,4848	0,1173	
Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.		1	0	0,5	1	1	1	0,5	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	1	1	1	0	0	0	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	18,5	0,5606	0,1356	
Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.		1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0,5	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0	1	0	1	0	1	1	0,5	1	1	24,5	0,7424	0,1795	
Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.		1	0,5	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0,5	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	19,5	0,5909	0,1429	
Servicios complementarios que garanticen seguridad al participante durante su permanencia en el exterior.		0	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	1	0	10	0,303	0,0733
Capacidad de la industria de colaborar conjuntamente para obtener mutuos beneficios.		0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	10,5	0,3182	0,0769	
El servicio prestado por LANGEX no puede ser sustituido por los institutos de idiomas.		0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	13	0,3939	0,0953	

413,5

Valor Máximo 24,5
 Valor Mínimo 2
 Promedio 13,25
 Valores a tomar por sobre la media



AMENAZAS		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN																				SUMA	PR	%													
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20				A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31	A32	A33
A1	Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o trabajadores más estrictos.	1	0	0	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0.5	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.5
A2	Mayores restricciones de otorgamiento de visas.	1	0	0	1	0.5	0	0	0.5	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0.5	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14.5	
A3	Dificultades de adaptación a otras culturas e idiomas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	
A4	Elevados costos de vida en los países extranjeros.	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0.5	1	0	0.5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
A5	Menor venta de programas de intercambio cultural.	1	1	0	1	1	1	1	0.5	0	1	0.5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26		
A6	Encarecimiento del acceso a fuentes externas de financiamiento a través de líneas de crédito.	1	0	1	1	0	0	0.5	1	0	0.5	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5		
A7	Limitación de la participación e inversión de empresas del exterior en el mercado Ecuatoriano.	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5		
A8	Pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos por efectos de devaluación de su moneda.	0	0	1	1	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	7.5		
A9	Incremento en los precios de los programas de intercambio.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0.5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	17.5		
A10	La inestabilidad política del Ecuador limita o retrasa la gestión de LANGEX.	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5		
A11	La nueva tendencia económica del Ecuador pone en peligro la relación del país con organismos y países a nivel internacional.	0.5	1	0	0.5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	7.5		
A12	Sanciones legales por incumplimiento del pago de impuestos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
A13	Aumento del costo del programa por aplicación de tarifa del 12% del IVA.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5		
A14	El incremento del costo de personal externo para prestación de servicios limita su contratación.	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5		
A15	Posibilidades de negación de visa si el candidato no cuenta con el suficiente respaldo financiero.	1	1	0	0.5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.5		
A16	Limitación de la participación de Ecuatorianos a programas de intercambio por su elevado costo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0.5	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	18		
A17	La salida masiva de ecuatorianos y su permanencia ilegal en el exterior disminuye las posibilidades de apertura de fronteras a Ecuatorianos.	1	1	0	0	1	0	0	0.5	0	1	0	0	0	1	0.5	0	0	0.5	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10		
A18	Selección de plazas laborales para el estudiante por parte exclusivo de la escuela en el exterior.	0	0	0.5	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
A19	Las diferencias culturales no permiten siempre una correcta comunicación entre las instituciones y los estudiantes.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		



		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN																												SUMA	FR	%							
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28				A29	A30	A31	A32	A33	A34	
A20	Cambios en las condiciones del programa work and study.	0,5	0,5	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,5	0,3182	3,0792	
A21	Desventajas al no ser Ecuador un mercado grande.	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0,5	1	0	0	0	1	0,5	1	0	1	0	1	0	0	0,5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	14,5	0,4394	4,2522
A22	Alto porcentaje de negación de visa en Estados Unidos en el programa Au Pair.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	8	0,2424	2,346	
A23	No contar con una buena empresa sponsor de respaldo para los principales países de destino en high school year.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	10	0,303	2,9326		
A24	Piadas de trabajo limitadas para determinadas carreras en el programa de pasantías.	1	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	11	0,3333	3,2258		
A25	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	16,5	0,5	4,8387			
A26	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.	1	1	0,5	1	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	20	0,6061	5,8651			
A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13,5	0,4091	3,9589				
A28	Fuerte posicionamiento de otras agencias en la mente del consumidor.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0,303	2,9326			
A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,5	0,5	4,8387			
A30	Temor de profesionales de perder su estabilidad laboral al salir del país.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5	0,1061	1,0264			
A31	Negación de visas de participantes con familiares ilegales en otros países.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,1515	1,4663			
A32	Bajo posicionamiento de LANGEX en el mercado.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	8,5	0,2576	2,4927		
A33	No existen fuertes barreras de entrada que impidan el ingreso de empresas a esta industria.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,152	0,1466		
A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13,5	0,4091	3,9589			
																														341	10,33	100							

Valor Máximo 26
 Valor Mínimo 0,5
 Promedio 13
 Valores a tomar por sobre la media



FORTALEZAS		MATRIZ DE PRIORIZACIÓN																	SUMA	PR	%		
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17				O18	
F1	Ofrecer programas de intercambio atractivos para el mercado ecuatoriano.	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	5,5	0,3235	4,6218
F2	Trabajar con institutos con vasta experiencia en la enseñanza del idioma Inglés.	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,2941	4,2017
F3	Diversificación de programas y escuelas con las cuales colabora LANGEX.	1	1	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	6	0,3529	5,042
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	9,5	0,5688	7,9832
F5	Diversas formas de contacto entre el cliente y LANGEX.	0	0	0	0	0	0	1	1	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5,5	0,3235	4,6218
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	1	0,5	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	12,5	0,7353	10,504
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.	0	0,5	0,5	0	1	1	1	1	0,5	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	8,5	0,5	7,1429
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	8	0,4706	6,7227
F9	Inversiones de LANGEX en activos fijos para mejorar la atención al cliente.	0	0	0	0	0,5	1	0,5	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	0,3529	5,042
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0	1	1	0	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	7,5	0,4412	6,3025
F11	Adecuado asesoramiento al estudiante.	0,5	0,5	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,4118	5,8824
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	7,5	0,4412	6,3025
F13	Disponibilidad de una página web que permite un contacto con potenciales clientes.	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,2353	3,3613
F14	Equipos nuevos de los agentes de ventas.	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,1176	1,6807
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	0,5	0	0	0,5	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	8	0,4706	6,7227
F16	La participación activa de todos los miembros de la empresa.	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	1	6	0,3529	5,042
F17	Correcta selección de coordinadores de programa.	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	1	5,5	0,3235	4,6218
F18	Buen ambiente de trabajo en LANGEX.	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	0,2941	4,2017

119

Valor Máximo 12,5
 Valor Mínimo 2
 Promedio 7,25
 Valores a tomar por sobre la media



DEBILIDADES	MATRIZ DE PRIORIZACION																									SUMA	PR	%
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25			
D1																										6	0,25	3,6036
D2																										6,5	0,2708	3,9039
D3																										3	0,125	1,8018
D4																										11	0,4583	6,6066
D5																										7	0,2917	4,2042
D6																										2,5	0,1042	1,5015
D7																										5,5	0,2292	3,3033
D8																										9,5	0,3958	5,7057
D9																										5	0,2083	3,003
D10																										16	0,6667	9,6096
D11																										4,5	0,1875	2,7027
D12																										13,5	0,5625	8,1081
D13																										6	0,25	3,6036
D14																										7	0,2917	4,2042
D15																										10	0,4167	6,006
D16																										9,5	0,3958	5,7057
D17																										3	0,125	1,8018
D18																										7	0,2917	4,2042
D19																										10,5	0,4375	6,3063
D20																										1,5	0,0625	0,9009
D21																										6	0,25	3,6036
D22																										10	0,4167	6,006
D23																										2	0,0833	1,2012
D24																										2	0,0833	1,2012
D25																										2	0,0833	1,2012
																										166,5		

16
2
9

Valor Máximo
Valor Mínimo
Promedio

Valores a tomar por sobre la media



2.3.1.5. MATRICES DE POTENCIALIDAD

2.3.1.5.1. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica “FO”

Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1	MATRIZ DE AREA OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"													TOTAL	POSICION
	O6	O6	O16	O20	O21	O22	O27	O28	O29	O30	O31	TOTAL			
	Mayor poder adquisitivo de las personas.	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.	Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	Mejor reconocimiento de estudiantes ha realizado fuera del Ecuador.	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.	TOTAL		POSICION	
	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES														
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	47	1		
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	47	2		
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	17	7		
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	3	5	1	1	1	5	1	1	1	3	23	4		
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	1	5	1	1	1	5	3	1	1	1	21	6		
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	3	5	3	1	1	5	5	1	5	3	37	3		
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	1	5	1	1	1	5	1	1	3	1	21	5		
	TOTAL	17	28	14	15	15	33	21	7	21	17	19	213		
	POSICION	7	2	10	8	9	1	3	11	4	6	5			



$$\frac{213}{5 * 7 * 11} = 0.553246 * 100 = 55.324 \%$$

Este 55.32 % en la Matriz “FO”, representa, que las fortalezas de LANGEX en ese porcentaje permitirán aprovechar las oportunidades del mercado para la empresa.

Entre las fortalezas de mayor importancia se encuentran las siguientes:

FORTALEZAS		Posición
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	1
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	2
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	3
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	4
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	5

Entre las oportunidades de mayor importancia se encuentran las siguientes:

OPORTUNIDADES		Posición
O22	Crecimiento de la cartera de clientes en una forma más que proporcional.	1
O6	Mejores oportunidades de LANGEX de crecer en el sector servicios.	2
O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	3
O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	4
O31	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.	5



2.3.1.5.2. Matriz de Área de Respuesta de
Iniciativa Estratégica “FA”

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"		FORTALEZAS / AMENAZAS											TOTAL	POSICION		
		A1	A2	A5	A9	A16	A21	A25	A26	A27	A29	A34				
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	23	4
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	1	1	5	1	1	1	3	3	5	3	5	3	5	29	1
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	7
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	15	6
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	23	3
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	1	1	5	1	3	1	1	3	3	5	3	5	3	27	2
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	19	5
TOTAL		7	7	31	7	9	7	9	11	19	17	25	17	25	149	
POSICION		10	11	1	9	8	7	6	5	3	4	2	4	2		



$$\frac{133}{5 * 7 * 11} = 0.34545 * 100 = 35.54 \%$$

Este 35.54 % en la Matriz “FA”, representa, que las fortalezas de LANGEX en ese porcentaje tienen ayudan a contrarrestar y combatir el peso e impacto que las amenazas generan sobre la empresa.

Entre las fortalezas de mayor importancia se encuentran las siguientes:

FORTALEZAS		Posición
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	1
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	2
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	3
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	4
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	5

Entre las amenazas que requieren mayor atención se encuentran las siguientes:

AMENAZAS		Posición
A5	Menor venta de programas de intercambio cultural	1
A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	2
A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	3
A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.	4
A26	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.	5



2.3.1.6. MATRICES DE VULNERABILIDAD

2.3.1.6.1. Matriz de Área de Respuesta de
Iniciativa Estratégica “DO”

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "DO"		DEBILIDADES / OPORTUNIDADES											TOTAL	POSICION		
		O5	O6	O16	O20	O21	O22	O27	O28	O29	O30	O31				
D4	Mayor poder adquisitivo de las personas.	1	5	1	5	1	5	3	1	3	1	3	1	3	29	1
D8	No existe una filosofía corporativa bien definida.	1	5	1	1	3	5	1	1	3	5	1	1	1	21	3
D10	No se tiene un registro formal de ingresos y egresos.	1	5	1	1	3	5	3	1	3	5	3	1	1	23	2
D12	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	15	7
D15	No existe una cadena de valor definida.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	17	4
D16	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	15	6
D19	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	17	5
D22	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	15	8
	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.	8	30	8	12	12	34	12	8	10	8	10	8	10	152	
	TOTAL	11	2	10	9	3	1	4	8	5	7	6				
	POSICION															



$$\frac{146}{5 * 8 * 11} = 0.331818 * 100 = 33.18 \%$$

Este 33.18 % en la Matriz “DO”, representa, que las debilidades de LANGEX en ese porcentaje pesan sobre las oportunidades, no permitiendo aprovecharlas sino perjudicando la posibilidad de poder tomar ventaja de ellas.

Entre las debilidades de mayor importancia se encuentran las siguientes:

DEBILIDADES		Posición
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.	1
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	2
D8	LANGEX no tiene un registro formal de ingresos y egresos.	3
D15	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.	4
D19	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.	5

Entre las oportunidades de mayor importancia se encuentran las siguientes:

OPORTUNIDADES		Posición
O22	Crecimiento de la cartera de clientes en una forma más que proporcional.	1
O6	Mejores oportunidades de LANGEX de crecer en el sector servicios.	2
O21	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.	3
O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	4
O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	5



2.3.1.6.2. Matriz de Área Ofensiva de Iniciativa Estratégica “DA”

MATRIZ DE AREA OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"		Ponderación														TOTAL	POSICION
		Alta = 5 Media = 3 Baja = 1															
		A1	A2	A5	A9	A16	A21	A25	A26	A27	A29	A34	TOTAL		POSICION		
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	23	4			
D8	No se tiene un registro formal de ingresos y egresos.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	5	21	5			
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	1	1	5	1	1	1	3	1	3	3	5	25	1			
D12	No existe una cadena de valor definida.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	15	8			
D15	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	3	19	6			
D16	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.	1	1	3	1	1	1	1	1	3	5	5	23	3			
D19	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	5	21	7			
D22	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.	1	1	5	1	1	1	1	1	5	3	5	25	2			
TOTAL		8	8	36	8	8	8	10	8	22	20	36	172				
POSICION		8	7	2	8	9	10	5	11	3	4	1					



$$\frac{170}{5 * 8 * 11} = 0.386363 * 100 = 38.63 \%$$

Este 38.63 % en la Matriz “DA”, representa, que las debilidades de LANGEX en ese porcentaje tienen relación con las amenazas, no permitiendo contrarrestar el peso de estas sobre la gestión de la empresa.

Entre las debilidades de mayor importancia se encuentran las siguientes:

DEBILIDADES		Posición
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	1
D22	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.	2
D16	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.	3
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.	4
D8	LANGEX no tiene un registro formal de ingresos y egresos.	5

Entre las amenazas que requieren de mayor atención se encuentran las siguientes:

AMENAZAS		Posición
A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	1
A5	Menor venta de programas de intercambio cultural	2
A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	3
A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.	4
A25	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.	5

2.3.1.7. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Esta matriz permite identificar posibles iniciativas a seguir en base al análisis FODA, para que la organización pueda cumplir con los objetivos que pretenda alcanzar.



ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O5	O6	A1	A2
		Mayor poder adquisitivo de las personas.	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.	Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o trabajadores más estrictos.	Mayores restricciones de otorgamiento de visas.
		Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.	Menor venta de programas de intercambio cultural	Incremento en los precios de los programas de intercambio.
		Surto de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.	Limitación de la participación de Ecuatorianos a programas de intercambio por su elevado costo.	Desventajas al no ser Ecuador un mercado grande.
		Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.
		Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.
		Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.		Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	
ANÁLISIS INTERNO		FO		FA	
		F4	F6	F6	F6
F4	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural a los clientes.	E1	F6, F12, F15, O6 Desarrollar un plan de comunicación de los programas de intercambio que ofrece LANGEX.	E11	F6, F10, A1, A2, A5 Realizar un proceso de selección de candidatos más estricta para enviar únicamente candidatos calificados y que cumplen con el perfil solicitado.
F6	LANGEX tiene las herramientas adecuadas para competir en el mercado.	E2	F4, F8, F12, F15, O6 Ingresar a Universidades y Colegios dentro de Quito y en ciudades cercanas a la capital para promover los programas de intercambio.	E12	F6, F10, A1 Estandarizar el proceso de selección de participantes a los distintos programas de intercambio y difundirlo entre todos los vendedores de LANGEX.
F7	LANGEX es una empresa abierta a las sugerencias e ideas de sus miembros.	E3	F4, O16, O29 Buscar nuevos destinos, programas y carreras donde pueda promoverse programas de estudio y trabajo.	E13	F6, A5, A9, A16 Ofrecer planes de financiamiento para que el cliente pueda acceder a los programas de intercambio.
F8	Esfuerzos de LANGEX por brindar una imagen nueva, fresca y mejor consolidada.	E4	F4, F8, F12, O20 Involucrarse y colaborar con las embajadas de los países donde LANGEX ofrece programas de intercambio.	E14	F6, A21, A29 Establecer claros lineamientos de contratación del servicio prestado al cliente para evitar malos entendidos.
F10	Servicio de venta personalizada y profesional.	E5	F4, F6, F10, F15, O21, O29 Diversificar los programas de intercambio de LANGEX.	E15	F6, A21, A25, A26 Realizar un pronóstico de ventas con cada agencia Sponsor.
F12	Esfuerzos constantes por buscar nuevas formas y medios para la promoción de los programas de intercambio.	E6	F6, F7, F8, F15, O22 Capacitar y motivar a todos los miembros de LANGEX en Quito y las demás ciudades del país.	E16	F4, F6, A26, A27 Buscar constantemente trabajar con diferentes países extranjeros en los diferentes programas de intercambio que LANGEX ofrece.
F15	Personal competitivo, calificado, conocedor de varios idiomas y con experiencia de vida en el exterior.	E7	F6, F8, F15, O22 Realizar un plan de ventas para cada programa y difundirlo entre los vendedores para que se motiven a obtener beneficios tras alcanzar las metas de ventas propuestas trimestralmente.	E17	F10, F15 A29 Mejorar el servicio de atención al cliente brindando una adecuada orientación al participante previo a su viaje para que este conozca a plenitud las características de su programa.
		E8	F4, F6, O6, O22 Realizar alianzas estratégicas con institutos de idiomas en el Ecuador, aerolíneas comerciales, colegios y Universidades.	E18	F10, F15, A29 Entrenar constantemente al personal de LANGEX para que cada miembro conozca y maneje adecuadamente cada programa para alcanzar una correcta venta.
		E9	F4, O28, O29, O30, O31 Promover programas de estudio de masterados y posgrados en el exterior para las diferentes carreras.	E19	F10, F15, A29 Mejorar el nivel de satisfacción del cliente, realizando un seguimiento continuo del servicio que este recibe del agente de ventas, director de programa y durante su permanencia en el exterior.
		E10	F4, F6, O29, O31 Buscar escuelas nuevas, de prestigio y experiencia para enviar estudiantes ecuatorianos.	E20	F6, F7, F15, F12, A34 Realizar periódicamente un análisis de la competencia de LANGEX.



ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		Oportunidad	Código	Amenaza	Código
	O5	Mayor poder adquisitivo de las personas.	A1	Procesos de reclutamiento de estudiantes y/o trabajadores más estrictos.	
	O6	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.	A2	Mayores restricciones de otorgamiento de visas.	
	O16	Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.	A5	Menor venta de programas de intercambio cultural	
	O20	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.	A9	Incremento en los precios de los programas de intercambio.	
	O21	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.	A16	Limitación de la participación de Ecuatorianos a programas de intercambio por su elevado costo.	
	O22	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.	A21	Desventajas al no ser Ecuador un mercado grande.	
	O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.	A25	Poder de negociación en manos de los institutos en el exterior.	
	O28	Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.	A26	Vulnerabilidad de los programas ante las condiciones políticas y legales de cada país.	
	O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.	A27	Percepción del cliente de mejores programas de estudio y/o trabajo ofrecidos por otras agencias.	
	O30	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.	A29	El porcentaje de clientes insatisfechos conlleva a una mala reputación de la agencia.	
	O31	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos en el extranjero.	A34	Las agencias de intercambio de competencia de LANGEX presentan varias ventajas competitivas.	
ANÁLISIS INTERNO		DO		DA	
		Debilidad	Código	Amenaza	Código
D4	E21	No existe una filosofía corporativa bien definida.			
D8	E22	LANGEX no tiene un registro formal de ingresos y egresos.		E29	D10, D12, A1, A16, A21 Buscar constantemente asociaciones con diferentes escuelas e institutos con diferentes opciones de programas, precios competitivos y alta calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
D10	E23	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.		E30	D10, A25, A29, A34 Mejor coordinación de viaje entre las agencias Sponsor y LANGEX.
D12	E24	No existe una cadena de valor definida.		E31	D10, D12, D16, D22, A29 Mejorar la comunicación entre clientes, proveedores y LANGEX para tener una relación más cercana que permita solución de conflictos.
D15	E25	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.		E32	D16, D19, A5, A27, A29, A34 Realizar evaluaciones periódicas del nivel de satisfacción del cliente.
D16	E26	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.		E33	D10, D12, D22, A25 Realizar evaluaciones periódicas del nivel de satisfacción de los proveedores.
D19	E27	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.		E34	D8, D22, A5 Ofrecer mejores oportunidades laborales a los colaboradores de LANGEX.
D22	E28	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.			



CAPITULO III

**DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO**



CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez que se ha realizado el análisis pertinente de la situación en la que se encuentra la Agencia de Estudios, Trabajo y Viajes al Exterior LANGEX Cia. Ltda con respecto al entorno donde esta funciona y en relación a su gestión interna, es necesario definir los lineamientos o parámetros a seguir para enrumbar a la empresa por el camino mejor adecuado para la consecución de los objetivos que esta persiga alcanzar en un determinado tiempo, a través del planteamiento del direccionamiento estratégico.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Cuadro 4.5

Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Necesidades de jóvenes estudiantes o profesionales ecuatorianos de tener un buen conocimiento de idiomas extranjeros y/o adquirir experiencia laboral fuera del Ecuador a través de una experiencia de intercambio cultural.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Jóvenes estudiantes, profesionales o demás personas entre los 15 y 35 años de edad, de un estrato social medio o medio alto que gusten viajar al exterior por motivos de estudio y/o trabajo.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Brindar un servicio profesional, personalizado, un correcto asesoramiento para viajar al exterior, contar con una amplia variedad de programas y destinos, tener un tiempo de respuesta ágil, diversificar los institutos con los cuales se trabaja en el exterior, ofrecer al cliente alternativas atractivas de estudio, trabajo y/o viaje al exterior.

LANGEX busca satisfacer las necesidades de jóvenes estudiantes, profesionales o demás personas entre los 15 y 35 años de edad, de un estrato social medio o medio alto, que gustan viajar al exterior por



motivos de estudio o trabajo, para tener un buen conocimiento de idiomas extranjeros y/o adquirir experiencia laboral fuera del Ecuador a través de una experiencia de intercambio cultural. Para lograr satisfacer esas necesidades de sus clientes LANGEX, buscará brindarles un servicio profesional, personalizado, un correcto asesoramiento de viaje, contar con una amplia variedad de programas y destinos, tener un tiempo de respuesta ágil, diversificar los institutos con los cuales se trabaja en el exterior y con todo ello ofrecer al cliente alternativas atractivas de estudio, trabajo y/o viaje al exterior.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

El “patrón complejo de creencias, expectativas ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”⁸⁹ es lo que comprende la filosofía corporativa, la misma que, “plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Muchas organizaciones establecen un credo filosófico para hacer énfasis en su propia perspectiva distintiva de los negocios. El credo de una compañía constituye la base para establecer su cultura corporativa.”⁹⁰

3.2.1. PRINCIPIOS

“Los principios son reglas o normas de carácter general y universales, que orientan la acción”.⁹¹

En LANGEX no se han planteado formalmente los principios bajo los cuales la empresa funciona, aquellos que rigen su gestión y los mismos que son practicados por sus colaboradores, no obstante,

⁸⁹ Hellriegel, Slocum, Woodman: Comportamiento Organizacional, VIII Edición.

⁹⁰ <http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica.html>

⁹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principios>



tras dialogar y preguntar a cada uno de sus miembros los principios que ellos consideran son importantes destacar para LANGEX se encuentran los siguientes:

Eficiencia.- Atender al cliente interno, externo y proveedores maximizando tiempo y demás recursos para cumplir con los objetivos planteados.

Trabajo en Equipo.- Apoyarse entre los colaboradores de LANGEX para juntos obtener los resultados que la empresa busca alcanzar, potencializando las cualidades y capacidades de cada miembro para obtener un equipo con sinergia.

Compromiso.- Cumplir con las tareas de la empresa y con los clientes internos y externos puntualmente para generar un clima laboral favorable, armonioso y estable.

Profesionalismo.- Saber atender las demandas del cliente y servir siempre demostrando la alta calidad de personas que forman parte de la empresa.

Óptima atención al cliente.- Servir al cliente siempre con puntualidad y saber atender sus necesidades de la mejor manera.

Confianza.- Brindar respaldo a clientes internos y externos de la transparencia de LANGEX, su gestión, y el trabajo realizado por cada uno de sus miembros.

Equidad.- Tratar igualitariamente a todas las personas que se involucran con la empresa, sin perjudicar a nadie en especial bajo ninguna circunstancia sino brindando el mismo trato y las mismas oportunidades a todos.



3.2.2. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Cuadro 4.6

Matriz Axiológica de Principios LANGEX

Matriz Axiológica de Principios							
Principios	Grupos de Interés	Directivos	Colaboradores	Proveedores	Clientes	Competencia	TOTAL
Eficiencia		X	X	X	X	X	5
Trabajo en Equipo		X	X	X	X	---	4
Compromiso		X	X	X	X	---	4
Profesionalismo		X	X	X	X	X	5
Optima atención		X	X	---	X	---	3
Confianza		X	X	X	X	---	4
Transparencia		X	X	X	X	---	4

Los principios que se practican en LANGEX corresponden a los siguientes:

-
- Eficiencia
 - Profesionalismo
 - Trabajo en equipo
 - Compromiso
 - Confianza
 - Transparencia

3.2.3.VALORES

“Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su forma de ser y orientan su conducta.”⁹²

Para LANGEX se ha determinado importante tomar en consideración la práctica de los siguientes valores, para generar un clima de trabajo armonioso y agradable.

Responsabilidad.- Cumplir oportunamente con el trabajo que se lleva a cabo en LANGEX.

⁹² <http://www.fundaciontelevisa.org/valores/pages/ideas.html>



Respeto.- Comprender que todas las personas somos seres humanos únicos e irrepetibles, tenemos distintas formas de actuar y pensar. Para todos los miembros de LANGEX es importante tener presente la importancia de tratar a todos siempre con respeto.

Puntualidad.- Saber respetar el tiempo de las demás personas y cumplir oportunamente con las tareas asignadas en el tiempo establecido o acordado.

Sinceridad.- Ser honestos y transparentes en todas las actividades desempeñadas, reflejando lo que la persona es y cree.

Libertad.- Actuar con libertad respetando la autonomía de las demás personas y asumiendo con responsabilidad los actos cometidos.

Disciplina.- Actuar ordenada y perseverantemente para conseguir las metas propuestas con tenacidad y mucho esfuerzo.

Integridad.- Actuar correctamente siempre y sin perjudicar a nadie bajo ninguna circunstancia, es importante demostrar ser íntegros y hacer todo bajo las normas legales y morales que permiten convivir armoniosamente.

Ética.- Trabajar en base a los principios humanos y organizacionales que permiten realizar un trabajo profesional. Tener muy claros lo que la empresa debe y no debe hacer.

3.2.4.MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

Cuadro 4.7

Matriz Axiológica de Valores LANGEX

Matriz Axiológica de Valores							
Principios	Grupos de Interés	Directivos	Colaboradores	Proveedores	Clientes	Competencia	TOTAL
Responsabilidad		X	X	X	X	X	5
Respeto		X	X	X	X	X	5
Puntualidad		X	X	X	X	----	4
Sinceridad		X	X	X	X	----	4
Libertad		X	X	X	X	----	4
Disciplina		X	X	X	X	----	4
Integridad		X	X	X	X	X	5
Ética		X	X	X	X	X	5
Equidad		X	X	X	X	----	4



Los valores que se practican en LANGEX corresponden a los siguientes:

- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad
- Ética

3.2.5.MISIÓN

Cuadro 4.8

Elementos Clave de la misión de LANGEX

ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN	
Naturaleza del negocio	Promoción de programas de intercambio cultural de estudio, trabajo y/o viaje.
Razón para existir	Brindar oportunidades de vida en otros países y culturas para mejorar la calidad de vida de las personas.
Mercado al que sirve	Jóvenes estudiantes, profesionales o demás personas entre los 15 y 35 años de edad de un nivel socioeconómico medio, medio alto.
Características generales del producto	Perfeccionamiento de un idioma en el extranjero, convivencia con personas de otra cultura y posibilidades de estudio y trabajo en el exterior, que permitan forjar profesionales de éxito, a la vez de colaborar con otros países para promover el entendimiento intercultural y desarrollo profesional.
Posición deseada en el mercado	Capacidad de competencia por diferenciación en el servicio entregado al cliente.
Principios y valores	Trabajo en equipo, compromiso y profesionalismo.



MISION

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través de oportunidades de estudio, trabajo y/o viaje al exterior, que aporten con profesionales de éxito al país contribuyendo al entendimiento intercultural y desarrollo social, sustentados en la calidad de servicio y de personal altamente calificado y comprometido.

3.2.6.VISIÓN

Cuadro 4.9

Elementos Clave de la visión de LANGEX

ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN	
Posición en el mercado	Retador
Tiempo	2012
Ámbito del mercado	Consolidación en las principales ciudades de las regiones de la sierra y costa del Ecuador y posibilidades de expansión hacia ciudades de otros países en Latinoamérica.
Productos y servicios	Variadas y nuevas opciones de programas de intercambio, diversificación de destinos y participación con agencias Sponsor de prestigio y experiencia en la industria.
Valores	Disciplina, ética, responsabilidad y constancia.
Principio Organizacional	Eficiencia, compromiso, trabajo en equipo y servicio enfocado en la plena satisfacción del cliente.

VISION 2012

Ser una de las más prestigiosas agencias de intercambio cultural, reconocida en las principales ciudades de la sierra y costa del Ecuador y otras ciudades de Latinoamérica, brindando atractivas y nuevas oportunidades de estudio, trabajo y/o viaje al exterior, por medio de un trabajo disciplinado, ético y responsable que permita contribuir al desarrollo socio económico del país.



3.3. OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO CORPORATIVO

Lograr un posicionamiento y sólido prestigio de LANGEX en el mercado al cual se dirige, a través de la promoción de atractivos programas de intercambio cultural en diferentes países del exterior, que permitan incrementar el volumen de ventas de la empresa y mejorar las oportunidades de vida en el exterior, aportando a la educación y desarrollo personal y profesional de sus participantes.

3.3.2. PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

3.3.2.1. PROPUESTAS DE VALOR PARA ACCIONISTAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
Crecimiento	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en las ciudades donde la empresa tiene representación.
Productividad financiera de corto plazo	Mejorar la liquidez de la empresa.
Productividad financiera de largo plazo	Mejorar la rentabilidad de la empresa.



3.3.2.2. PROPUESTAS DE VALOR PARA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES			
PERSPECTIVA	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Precio	X		Contar con precios competitivos que permitan a la empresa mantenerse en el mercado.
Calidad		X	Asociarse a excelentes institutos de idiomas en el exterior que aseguren la calidad de enseñanza y experiencia con estudiantes extranjeros.
Servicio		X	Contar con un mayor número de clientes satisfechos con el servicio que presta LANGEX a través de la entrega de un servicio de calidad.
Tiempo	X		Tener un tiempo de respuesta inmediato, que facilite la comunicación y permita un ágil entendimiento y solución de conflictos.
Funcionalidad	X		Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural atractivos y nuevos con opciones de estudio, trabajo y/o viaje a diferentes destinos del mundo.
Relaciones		X	Lograr identificación y fidelización del participante con su agente de ventas y coordinador del programa manteniendo una buena relación basada en confianza, respeto y amistad.

3.3.2.3. PROPUESTAS DE VALOR DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
Operativos	Estructurar una acción de procesos para optimizar los recursos de la empresa.
Redes de Cooperación	Establecer una relación más estrecha con las embajadas de comunidades anfitrionas, además de buscar nuevas asociaciones con empresas afines a programas de intercambio y viajes el exterior para brindar un servicio completo.



3.3.2.4. PROPUESTAS DE VALOR DE CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
Cultura	Definir y difundir la filosofía empresarial entre todos los miembros de la organización para generar compromiso, identificación y poner en práctica las acciones de cada área que permitan cumplir con objetivos institucionales a través de una cultura organizacional claramente definida.
Capital Humano	Contar con un equipo de trabajo idóneo, comprometido y profesional que sepa atender las necesidades de los clientes en un tiempo oportuno.
Capital Informático	Respaldar la gestión de la empresa en un sistema informático moderno, ágil y útil, capaz de facilitar el cumplimiento de metas y objetivos y que brinde una sólida imagen institucional.

3.3.3.OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE

PERSPECTIVA FINANCIERA		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Crecimiento	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en las ciudades donde la empresa tiene representación.	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.
		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.
Productividad financiera de corto plazo	Mejorar la liquidez de la empresa.	Mantener un adecuado nivel de liquidez.
		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.
Productividad financiera de largo plazo	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Disminuir los costos y gastos de la organización
		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.



PERSPECTIVA CLIENTES		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Precio	Contar con precios competitivos que permitan a la empresa mantenerse en el mercado.	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.
Calidad	Asociarse a excelentes institutos de idiomas en el exterior que aseguren la calidad de enseñanza y experiencia con estudiantes extranjeros.	Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.
Servicio	Contar con un mayor número de clientes satisfechos con el servicio que presta LANGEX a través de la entrega de un servicio de calidad.	
Tiempo	Tener un tiempo de respuesta inmediato, que facilite la comunicación y permita un ágil entendimiento y solución de conflictos.	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.
Funcionalidad	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural atractivos y nuevos con opciones de estudio, trabajo y/o viaje a diferentes destinos del mundo.	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.
Relaciones	Lograr identificación y fidelización del participante con su agente de ventas y coordinador del programa manteniendo una buena relación basada en confianza, respeto y amistad.	Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operativos	Determinar los procesos internos de la organización para cada departamento.	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.
	Mejoramiento de la Gestión Empresarial de la empresa.	Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y posterior ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.
Redes de Cooperación	Establecer una relación más estrecha con las embajadas de comunidades anfitrionas, además de buscar nuevas asociaciones con empresas afines a programas de intercambio y viajes el exterior para brindar un servicio completo.	Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Cultura	Definir y difundir la filosofía empresarial entre todos los miembros de la organización para generar compromiso, identificación y poner en práctica las acciones de cada área que permitan cumplir con objetivos institucionales a través de una cultura organizacional claramente definida.	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.
Capital Humano	Contar con un equipo de trabajo idóneo, comprometido y profesional que sepa atender las necesidades de los clientes en un tiempo oportuno.	Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa. Mejorar las competencias del personal de la empresa.
Capital Informático	Respaldar la gestión de la empresa en un sistema informático moderno, ágil y útil, capaz de facilitar el cumplimiento de metas y objetivos y que brinde una sólida imagen institucional.	Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios. Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.



3.4. ESTRATEGIAS

“Estrategia es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la ‘consistencia estratégica’. De acuerdo con Arieu (2007), ‘existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno’”.⁹³

3.4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Existen diferentes tipos de estrategias que se pueden emplear en las empresas de acuerdo a los objetivos que se persiguen, al estado de la empresa con respecto al entorno y su situación interna, a las oportunidades o amenazas del medio y la conveniencia de su utilización. A continuación en el cuadro 4.8, se citan las estrategias corporativas genéricas con una pequeña explicación de su naturaleza, para posteriormente seleccionar aquella o aquellas que se ajustan a la gestión de LANGEX y con ello determinar la estrategia corporativa.

Cuadro 5.1

Estrategias Corporativas LANGEX

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS LANGEX			
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BASICAS	DIFERENCIACIÓN	Brindar al cliente un servicio diferenciado y completo de viaje al exterior.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Aperturar nuevas oficinas en distintas ciudades en Ecuador y en Lima.
		PENETRACIÓN	Buscar medios de promoción de los programas de intercambio para llegar al mercado objetivo y permitir un posicionamiento de LANGEX entre potenciales clientes.
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Buscar asociaciones con empresas de la industria del turismo y viajes al exterior nacionales e internacionales para lograr brindar un servicio completo al cliente.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	Brindar diferentes y atractivas opciones de estudio.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL RETADOR		Participar del mercado activamente para contrarrestar el volumen de ventas de la competencia, sobre todo de empresas líderes en los diferentes programas de intercambio que LANGEX promociona.

⁹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>



Cuadro 5.2

Principales Estrategias Corporativas

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS *			
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BASICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores, ofertando productos o servicios a precios inferiores a los de la competencia.
		DIFERENCIACIÓN	Busca dotar al producto o servicio de cualidades distintivas importantes frente a los productos o servicios de la competencia.
		CONCENTRACIÓN	Se presenta cuando la empresa decide concentrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de un segmento específico de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados
		DESARROLLO DEL MERCADO	Enfocarse a vender productos actuales en nuevos mercados
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA O HACIA ATRÁS	Este tipo de estrategias se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
		INTEGRACIÓN HACIA ABAJO O HACIA DELANTE	Estas estrategias se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Se refiere a las fusiones que se pueden realizar con otras empresas.
		INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	Se basa en el deseo de la empresa por mejorar sus servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	INTEGRACIÓN VERTICAL	Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.
		DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.
		DIVERSIFICACIÓN PURA	La empresa incursiona en actividades nuevas que sin relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LIDER	Ocupa la posición dominante y es reconocida como líder por sus competidores.	
	DEL RETADOR	La empresa decide atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.	
	DEL SEGUIDOR	La empresa se adapta o alinea sus esfuerzos y decisiones de acuerdo a la tendencia de la competencia.	
	DEL ESPECIALISTA	La empresa especialista se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	

Elaborado por: Pamela Salgado B.

*Fuente: Gestión Estratégica de Negocios. Ing. Francis Salazar Pico. / Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gómez.

Brindar un servicio diferenciado y completo de viaje al exterior a través de diferentes medios de promoción que permitan llegar al cliente objetivo, ofreciendo alternativas nuevas y atractivas de programas de intercambio cultural a través de la asociación con empresas nacionales y extranjeras que permitan complementar el servicio entregado al cliente.



3.4.2. ESTRATEGIAS DE VALOR

PERSPECTIVA FINANCIERA			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR
Crecimiento	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en las ciudades donde la empresa tiene representación.	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera. Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	Abrir nuevas oficinas en distintas ciudades de Ecuador y en las capitales de Perú y Bolivia. Mantener un control sobre ventas a través de proyecciones de venta y un presupuesto. Realizar un estudio de mercado para conocer las nuevas tendencias.
Productividad financiera de corto plazo	Mejorar la liquidez de la empresa.	Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio. Mantener un adecuado nivel de liquidez.	Implementar un sistema de gestión de cartera y manejo de proveedores. Implementar un sistema contable y financiero para el registro y control de todas las actividades de la empresa.
Productividad financiera de largo plazo	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Disminuir los costos y gastos de la organización. Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	
PERSPECTIVA CLIENTES			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR
Precio	Contar con precios competitivos que permitan a la empresa mantenerse en el mercado.	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	Realizar un control continuo y periódico de la competencia.
Calidad	Asociarse a excelentes institutos de idiomas en el exterior que aseguren la calidad de enseñanza y experiencia con estudiantes extranjeros, logrando una alta satisfacción del cliente.	Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	Evaluar periódicamente el desempeño de las agencias actuales en el exterior y la relación que estos mantienen con LANGEX. Realizar un seguimiento continuo del participante durante las diferentes etapas que se presenten para participar de un programa de intercambio. (Aplicación, aceptación, orientación, viaje, permanencia en el exterior.)
Servicio	Contar con un mayor número de clientes satisfechos con el servicio que presta LANGEX a través de la entrega de un servicio de calidad.		Desarrollar un programa de comunicación que permita a los clientes de LANGEX conocer los servicios y programas que ofrece a través de programas de información y publicidad.
Tiempo	Tener un tiempo de respuesta inmediato, que facilite la comunicación y permita un ágil entendimiento y solución de conflictos.	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	Mejorar el proceso de servicio y atención al cliente.
Funcionalidad	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural atractivos y nuevos con opciones de estudio, trabajo y/o viaje a diferentes destinos del mundo.	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.	Buscar constantemente nuevas escuelas e institutos con los cuales trabajar en el exterior, así como nuevos destinos. Realizar convenios con universidades o institutos en el exterior para ofrecer programas de estudio de 4to nivel.
Relaciones	Lograr identificación y fidelización del participante con su agente de ventas y coordinador del programa manteniendo una buena relación basada en confianza, respeto y amistad.	Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	Mejorar los canales de comunicación entre los clientes y LANGEX para fortalecer su relación. Establecer claros lineamientos de contratación del servicio entre el cliente y la empresa.



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
Operativos	Determinar los procesos internos de la organización para cada departamento.
	Mejoramiento de la Gestión Empresarial de la empresa.
Redes de Cooperación	Establecer una relación más estrecha con las embajadas de comunidades anfitrionas, además de buscar nuevas asociaciones con empresas afines a programas de intercambio y viajes el exterior para brindar un servicio completo.
PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
Cultura	Definir y difundir la filosofía empresarial entre todos los miembros de la organización para generar compromiso, identificación y poner en práctica las acciones de cada área que permitan cumplir con objetivos institucionales a través de una cultura organizacional claramente definida.
Capital Humano	Contar con un equipo de trabajo idóneo, comprometido y profesional que sepa atender las necesidades de los clientes en un tiempo oportuno.
Capital Informático	Respaldar la gestión de la empresa en un sistema informático moderno, ágil y útil, capaz de facilitar el cumplimiento de metas y objetivos y que brinde una sólida imagen institucional.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR
Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	Definir los procesos internos de la organización y la cadena de valor.
Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y posterior ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	Implementar y difundir el modelo de gestión estratégica de la empresa.
Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	Participar activamente con proyectos de cooperación entre LANGEX y las embajadas de los países con los cuales la empresa mantiene vínculos.
	Realizar alianzas estratégicas con agencias de viaje o aerolíneas comerciales.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR
Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	Implementar un sistema de gestión de calidad.
Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	Mejorar las condiciones laborales de los colaboradores de LANGEX. Establecer una adecuada política de sueldos.
Mejorar las competencias del personal de la empresa.	Realizar capacitaciones periódicas para el área de trabajo de cada colaborador de la empresa.
Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	Contar con un software especializado para administrar adecuadamente cada área de la empresa.
Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	Elaborar una página web atractiva, moderna y útil.



3.4.3.PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Para proceder a evaluar el tiempo en el que deberán cumplirse los objetivos es necesario elaborar las siguientes matrices:

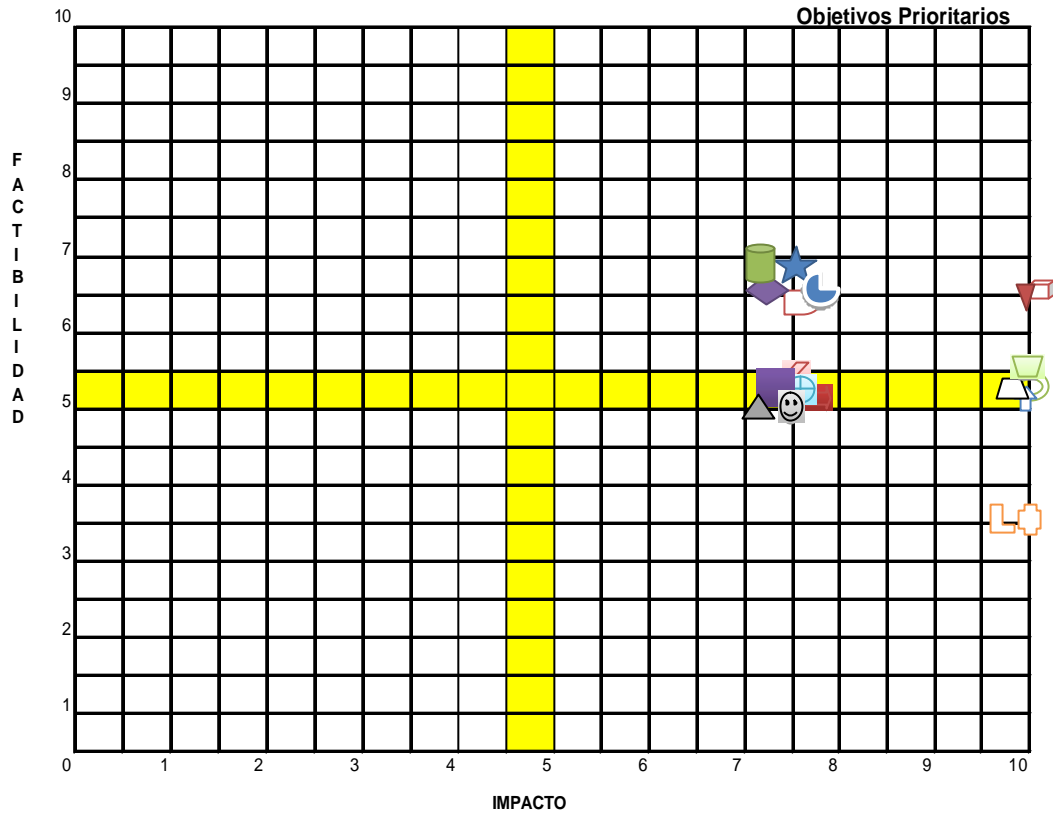
Matriz de Priorización de Objetivos										
No.	Perspectiva	Incidencia Alta = 10 Media = 5 Baja = 1 Objetivos	Facilidad			Impacto			Total	100%
			Posibilidad de Inversión	Posibilidad de Talento Humano	Posibilidad de Tecnología	Total	Aporte al cumplimiento de la visión	Aceptación		
			33,30%	33,30%	33,30%	100%	50%	50%		
1	Perspectiva Financiera	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	5	5	1	3,66	10	10	10	10
2		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	5	5	5	5,00	10	10	10	10
3		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	10	5	5	6,66	5	10	10	7,5
4		Mantener un adecuado nivel de índice de liquidez	10	5	5	6,66	5	10	10	7,5
5		Disminuir los costos y gastos de la organización.	10	5	5	6,66	5	10	10	7,5
6		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	10	5	5	6,66	5	10	10	7,5
7	Perspectiva del Cliente	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	5	5	5	5,00	5	10	10	7,5
8		Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	5	5	5	5,00	10	10	10	10
9		Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	5	5	5	5,00	5	10	10	7,5
10		Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.	5	5	5	5,00	10	5	5	7,5
11		Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	5	5	5	5,00	5	10	10	7,5



Matriz de Priorización de Objetivos											
No.	Perspectiva	Incidencia			Factibilidad			Impacto			
		Alta = 10	Media = 5	Baja = 1	Objetivos	Posibilidad de Inversión	Posibilidad de Talento Humano	Posibilidad de Tecnología	Total	Aporte al cumplimiento de la visión	Aceptación
					33,30%	33,30%	33,30%	100%	50%	50%	100%
12	Perspectiva de Procesos Internos	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.			5	10	5	6,66	5	10	7,5
13		Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y posterior ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.			5	10	5	6,66	10	10	10
14		Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.			5	5	5	5,00	5	10	7,5
15	Perspectiva de Capital Intangible	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.			5	5	5	5,00	10	10	10
16		Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.			1	10	5	5,33	10	10	10
17		Mejorar las competencias del personal de la empresa.			1	10	5	5,33	10	10	10
18		Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.			5	5	1	3,66	10	10	10
19		Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.			10	5	5	6,66	10	10	10



3.4.4.MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO



- (FACTIBILIDAD; IMPACTO)
- 1 (3,6 ; 10)
 - 2 (5 ; 10)
 - 3 (6,6 ; 7,5)
 - 4 (6,6 ; 7,5)
 - 5 (6,6 ; 7,5)
 - 6 (6,6 ; 7,5)
 - 7 (5; 7,5)
 - 8 (5 ; 7,5)
 - 9 (5 ; 7,5)
 - 10 (5 ; 7,5)
 - 11 (5; 7,5)
 - 12 (6,6 ;7,5)
 - 13 (6,6 ; 10)
 - 14 (5 ; 7,5)
 - 15 (5 ; 10)
 - 16 (3,66 ; 10)
 - 17 (5,3 ; 10)
 - 18 (3,6 ; 10)
 - 19 (6,6 ; 10)



3.4.5.ACCIONES ESTRATÉGICAS

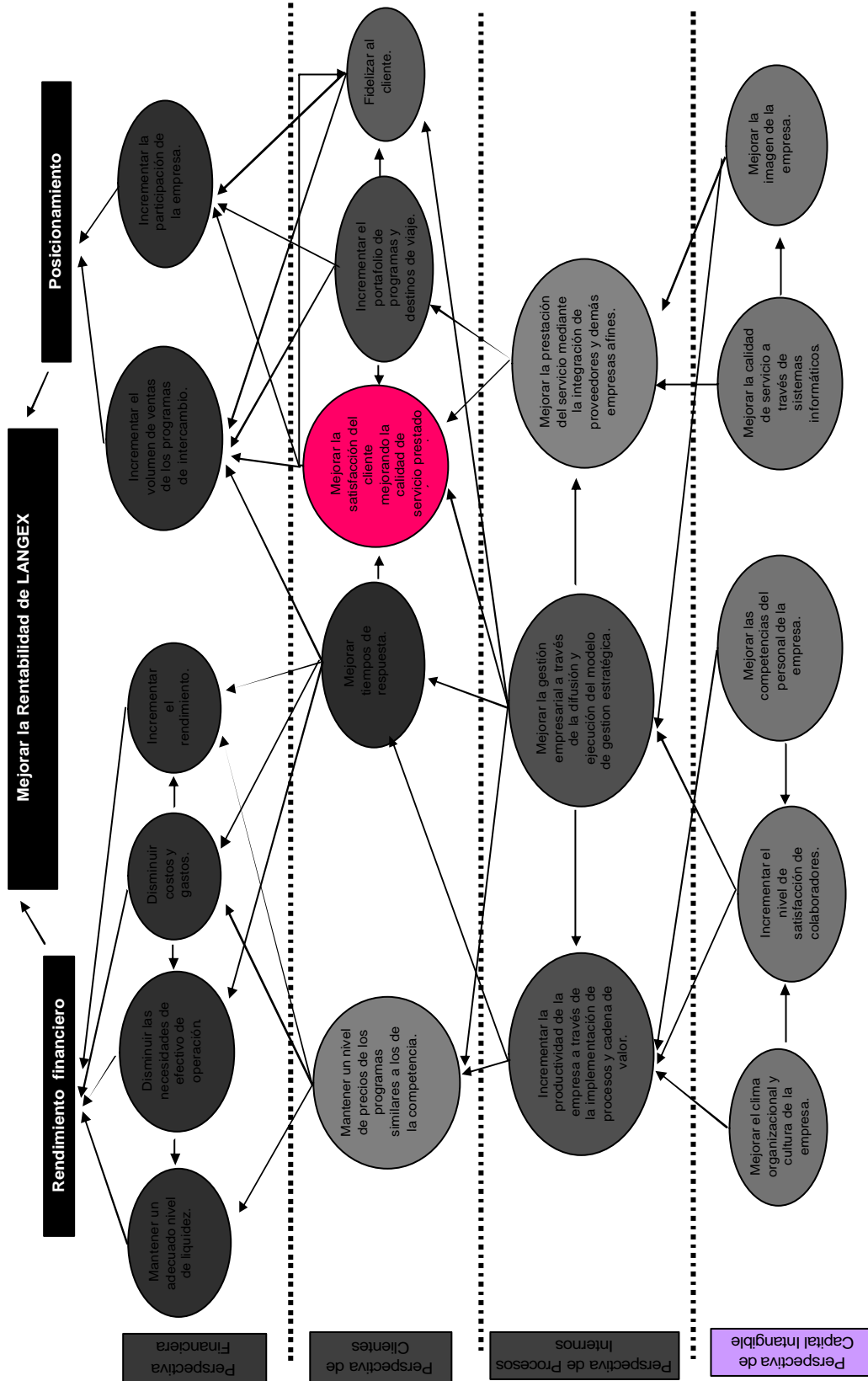
Matriz de Factibilidad e Impacto para determinar los tipos de Objetivos por tiempo					
No.	Perspectiva	Objetivos	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			1 año	2 años	4 años
1	Perspectiva Financiera	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.			X
2		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.		X	
3		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	X		
4		Mantener un adecuado nivel de liquidez.	X		
5		Disminuir los costos y gastos de la organización.	X		
6		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	X		
7	Perspectiva del Cliente	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.		X	
8		Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.		X	
9		Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.		X	
10		Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.		X	
11		Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.		X	
12	Perspectiva de Procesos Internos	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	X		
13		Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y posterior ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	X		
14		Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.		X	
15	Perspectiva de Capital Intangible	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.		X	
16		Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.		X	
17		Mejorar las competencias del personal de la empresa.		X	
18		Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.			X
19		Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	X		



No.	Perspectiva	Objetivos	Matriz de Acciones Estratégicas			Acciones Estratégicas
			CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
			1 año	2 años	4 años	
1	Perspectiva Financiera	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.			x	Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias.
2		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.		x		Estudio de mercado. Presupuesto de ventas.
3		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	x			Programa de gestión de cartera y manejo de proveedores.
4		Mantener un adecuado nivel de índice de liquidez.	x			
5		Disminuir los costos y gastos de la organización.	x			Implementación de un software contable y financiero.
6		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	x			
7	Perspectiva del Cliente	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.		x		Benchmarking
8		Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.		x		Plan de Marketing.
9		Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.		x		
10		Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.		x		Implementación de un CRM.
11	Perspectiva de Procesos Internos	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y destinos de viaje.		x		Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.
12		Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	x			Levantamiento de procesos.
13		Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y posterior elección del modelo de gestión estratégica de la organización.	x			Difusión del modelo de gestión estratégica.
14	Perspectiva de Capital Intangible	Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.		x		Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.
15		Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.		x		Plan de gestión de calidad
16		Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.		x		Plan de sueldos.
17		Mejorar las competencias del personal de la empresa.		x		Filosofía de las 9s. Plan de capacitación.
18		Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.			x	Implementación de un ERP.
19		Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	x			Desarrollo de un portal web.

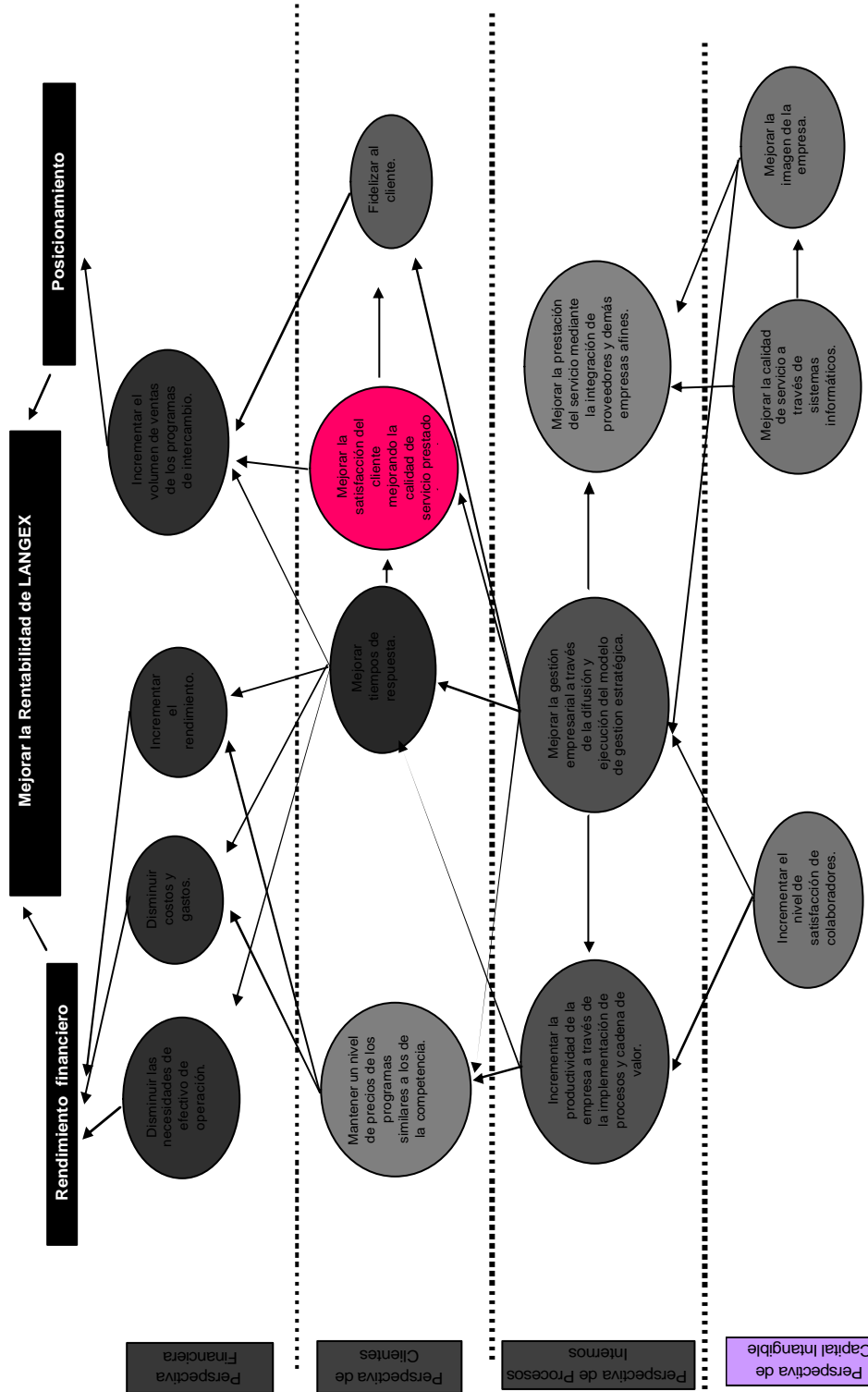


3.4.6.MAPA ESTRATÉGICO



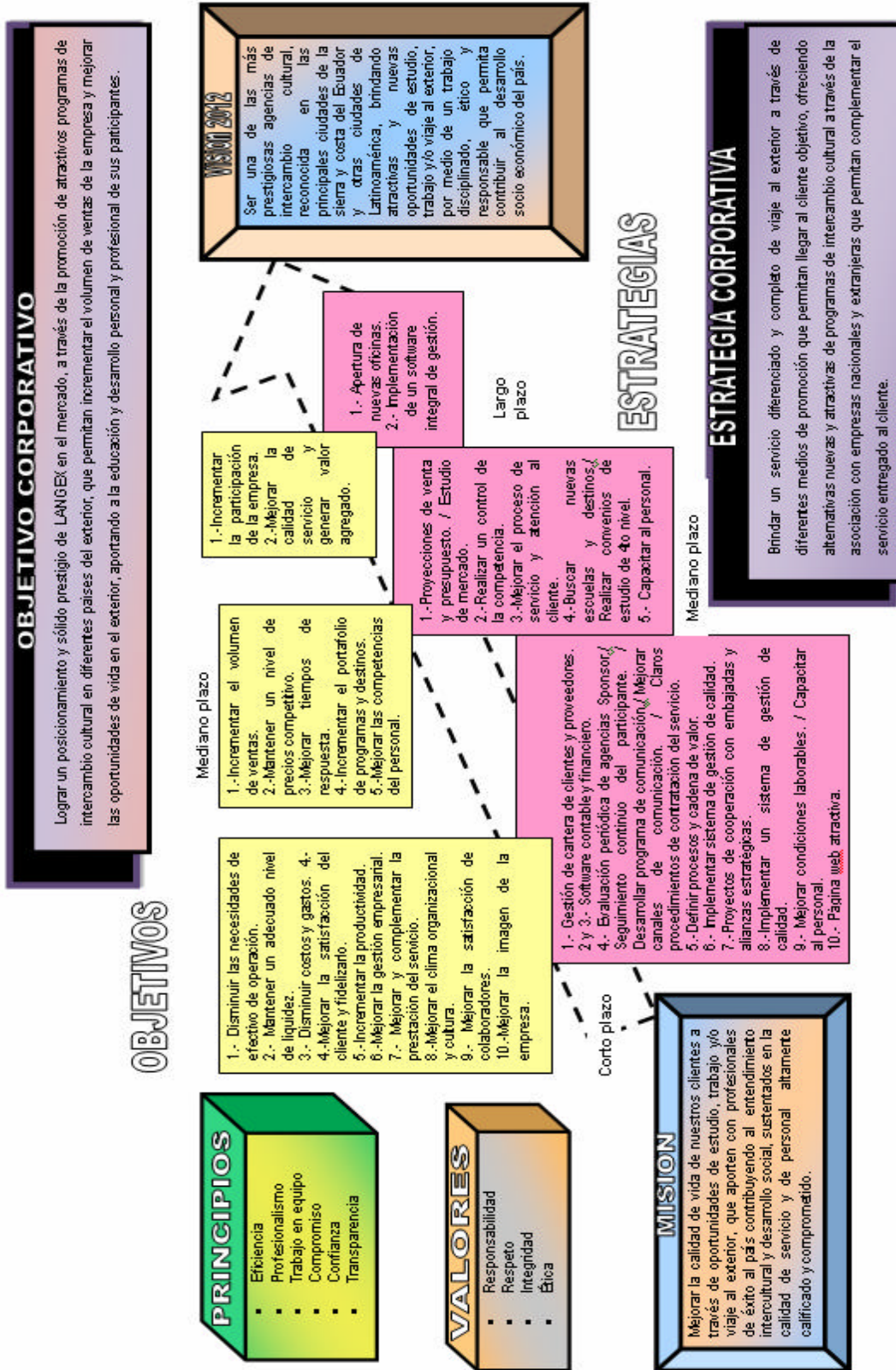


3.4.7.RUTA CRÍTICA





3.4.8. MAPA CORPORATIVO





CAPITULO IV

BALANCE SCORE CARD



CAPITULO IV

4. PLANTEAMIENTO DEL BALANCE SCORE CARD

En el año 1992, los académicos David Norton y Robert Kaplan desarrollan una metodología para permitir a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convirtiendo éstas últimas en acciones concretas, y, monitoreando el desempeño del negocio. Es por ello que el control de la ejecución de la estrategia de las organizaciones se puede alcanzar a través del empleo del balance score card, el mismo que se entiende como una herramienta de medición y control de la gestión empresarial. Al realizar los directivos de la empresa un control periódico sobre el comportamiento de los KPI's del balance score card, se puede siempre tomar decisiones oportunas y en ocasiones preventivas, antes de que cualquier problema alcance niveles de difícil control, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos en el tiempo determinado y de acuerdo a la planificación de los mismos.

El Balance Score Card opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización, mediante las cuales se construye un modelo completo de negocios.

Al haber determinado las propuestas de valor, estrategias y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de LANGEX por cada perspectiva, es importante ahora determinar los planes que se han de desempeñar para alcanzar los diferentes objetivos de la empresa:

-Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera. Para el caso de LANGEX, se determinaron los siguientes objetivos con sus respectivos planes de acción:



- Incrementar la participación en las distintas ciudades donde opera.
 - Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias.
- Incrementar el volumen de venta de los diferentes programas de intercambio.
 - Estudio de Mercado.
 - Presupuesto de ventas.
- Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.
 - Programa de gestión de cartera y proveedores.
- Mantener un adecuado nivel de liquidez.
- Disminuir costos y gastos de la organización.
- Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.
 - Implementación de un software contable y financiero.

-Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compite. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. Para el caso de LANGEX, se determinaron los siguientes objetivos con sus respectivos planes de acción:

- Mantener un nivel de precios similares a los de la competencia.
 - Benchmarking.



- Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.
- Fidelizar al cliente para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.
 - Plan de Marketing.
- Mejorar los tiempos de respuesta hacia proveedores, clientes y hacia el interior de la empresa.
 - Implementación de un CRM.
- Incrementar el portafolio de los programas de intercambio y destinos de viaje.
 - Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.

-Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes. Para el caso de LANGEX, se determinaron los siguientes objetivos con sus respectivos planes de acción:

- Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y cadena de valor.
 - Levantamiento de procesos.
- Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.
 - Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica.



- Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.
 - Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.

-Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

- Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.
 - Plan de Gestión de Calidad.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.
 - Plan de Sueldos.
- Mejorar las competencias del personal de la empresa.
 - Plan de Capacitación.
- Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.
 - Implementación de un ERP.
- Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.
 - Desarrollo de un portal web.



Tras conocer los planes que deberán desarrollarse y ejecutarse para emprender el modelo de gestión estratégica, es necesario definir los indicadores claves de desempeño de la gestión empresarial, conocidos por sus siglas en Inglés como KPIs (Key Performance Indicators), que permitirán al personal encargado controlar la evolución, desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.



4.1. MEDIDAS

BALANCE SCORE CARD						
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS
FINANCIERA	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en las ciudades donde la empresa tiene representación.	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	Participación de mercado	$(\text{Ventas totales LANGEX} / \text{Ventas totales del sector}) * 100$	Anual	Sistema contable e informático
		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	Tasa de crecimiento del volumen de ventas	$(\text{Ventas totales año actual} / \text{Ventas totales año anterior}) - 1 * 100$	Trimestral	Sistema contable e informático
	Mejorar la liquidez de la empresa.	Mantener un adecuado nivel de liquidez.	Índice de liquidez	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$	Anual	Sistema contable e informático
		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	Capital de trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	Anual	Sistema contable e informático
	Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Disminuir los costos y gastos de la organización.	Reducción de costos y gastos	$(\text{Costos de Venta} + \text{Gastos de Operación}) / \text{Ventas} * 100$	Trimestral	Sistema contable e informático
		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	ROA	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}) * 100$	Anual	Sistema contable e informático
		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	Margen neto de Utilidad	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Anual	Sistema contable e informático
		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	Anual	Sistema contable e informático

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS
CLIENTES	Contar con precios competitivos que permitan a la empresa mantenerse en el mercado.	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	Variación de precios de programas	$(\text{Precio promedio de LANGEX} / \text{Precio promedio del mercado}) * 100$	Anual	Estudio de benchmarking
	Asociarse a excelentes institutos de idiomas en el exterior que aseguren la calidad de enseñanza y experiencia con estudiantes extranjeros.	Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	Nivel de satisfacción del cliente	$(\text{No. de Clientes Satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$	Anual	Encuestas a clientes
	Tener un tiempo de respuesta inmediato, que facilite la comunicación y permita un ágil entendimiento y solución de conflictos.	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	Tiempo de respuesta	Tiempo promedio real prestación de servicio / Tiempo promedio programado	Anual	Información registrada en el CRM
	Ofrecer variedad de programas de intercambio cultural atractivos y nuevos con opciones de estudio, trabajo y/o viaje a diferentes destinos del mundo.	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.	Diversificación	$(\text{No. de programas de LANGEX} / \text{No. de programas existentes en el mercado}) * 100$	Anual	Resultado del estudio de benchmarking
	Lograr identificación y fidelización del participante con su agente de ventas y coordinador del programa manteniendo una buena relación basada en confianza, respeto y empatía.	Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	Fidelización del cliente	$(\text{No. de Clientes que vuelven a participar o traen un nuevo cliente} / \text{Total de Clientes}) * 100$	Anual	Estudio de benchmarking



BALANCE SCORE CARD							
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL
PROCESOS INTERNOS	Determinar los procesos internos de la organización para cada departamento.	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	Productividad	(No. de programas vendidos / Total programas presupuestados)*100	Annual	Gerencia de Ventas	64,38%
	Mejoramiento de la Gestión Empresarial de la empresa	Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	Cumplimiento del modelo de gestión	[(Programas Ejecutados/Total Programas de la Planificación.)]	Annual	Modelo de gestión estratégica	0
	Establecer una relación más estrecha con las embajadas de comunidades anfitrionas, además de buscar nuevas asociaciones con empresas afines a programas de intercambio y viajes al exterior para brindar un servicio completo.	Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	Alianzas Estratégicas y Convenios	No. de alianzas estratégicas	Annual	Gerencia General	1
				No. de convenios firmados	Annual	Gerencia General	13

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL
CAPITAL INTANGIBLE	Definir y difundir la filosofía empresarial entre todos los miembros de la organización para generar compromiso, identificación y poner en práctica las acciones de cada área que permitan cumplir con objetivos institucionales a través de la cultura organizacional.	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	Administración de quejas	(No. de quejas resueltas en el año / No. de quejas recibidas) * 100	Annual	Información registrada en el CRM	ND
			Nivel de quejas	(No. de quejas recibidas año actual / No. de quejas recibidas año anterior) *100	Annual	Información registrada en el CRM	ND
			Nivel de satisfacción de colaboradores	(No. de colaboradores satisfechos / No. Total de colaboradores) * 100	Annual	Encuestas a colaboradores	67%
	Contar con un equipo de trabajo idóneo, comprometido y profesional que sepa atender las necesidades de los clientes en un tiempo oportuno.	Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	Rotación del personal	No. de personas retiradas/ Total de cargos	Annual	Recursos Humanos	25%
		Mejorar las competencias del personal de la empresa.	Ausentismo del personal	(Horas-hombre de ausencia/ horas hombre totales)*100%	Trimestral	Registro de asistencia	ND
		Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	Inversión en programas de capacitación por persona	(Inversión en capacitaciones / No. total de colaboradores)	Annual	Sistema contable e informático	0
	Respalda la gestión de la empresa en un sistema informático moderno, ágil y útil, capaz de facilitar el cumplimiento de metas y objetivos y que brinde una sólida imagen institucional.	Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	Nivel de funcionalidad de la página web	No. de procesos integrados al sistema informático	Annual	Sistema contable e informático	0
				No. clientes capturados por la web / No. total de clientes capturados	Trimestral	Información registrada en el CRM	58,50%



4.2. METAS

BALANCE SCORE CARD														
METAS														
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL ACTUAL	2009			2010			2011			2012			RESPONSABLE
		META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN			
Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	0,8%	<= 0,8%	> 0,8% < 2%	>= 2%	<= 2%	> 2% < 4%	>= 4%	<= 4%	> 4% < 6%	>= 6%	<= 6%	> 6% < 8%	>= 8%	Gerencia General
Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	13,00%	<= 13%	> 13% < 16%	>= 16%	<= 16%	> 16% < 18%	>= 18%	<= 18%	> 18% < 20%	>= 20%	<= 20%	> 20% < 22%	>= 22%	Gerencia General
Mantener un adecuado nivel de liquidez.	0,87	<= 0,87	> 0,87 < 1	= 1	<= 0,87	> 0,87 < 1	= 1	<= 1	> 1 < 1,5	= 1,5	<= 1	> 1 < 1,5	= 1,5	Gerencia General
Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	-2791,05	<= 0,00	> -2791,05 < 0,00	>= 0	<= 0	> 0 < 2,000	= 2,000	<= 3,000	> 2,000 < 3,000	= 3,000	<= 4,000	> 3,000 < 4,000	= 4,000	Gerencia General
Disminuir los costos y gastos de la organización.	99,3%	>= 99,3%	> 95% < 99,99%	<= 99,9%	>= 95%	> 90% < 95%	<= 95%	>= 88%	> 90% < 88%	= 88%	<= 88%	> 86% < 88%	<= 86%	Gerencia General
	0,03%	>= 0,03%	> 0,03% < 12%	<= 12%	>= 12%	> 12% < 24%	<= 24%	>= 24%	> 24% < 28%	= 28%	<= 28%	> 32% < 28%	<= 32%	Gerencia General
Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	0,01%	>= 0,01%	> 0,01% < 3,10%	<= 3,10%	>= 3,10%	> 3,10% < 6%	<= 6%	>= 6%	> 6% < 7,6%	= 7,6%	<= 7,6%	> 7,6% < 8,9%	<= 8,9%	Gerencia General
	0,18%	>= 0,18%	> 0,18% < 0,50%	<= 0,50%	>= 0,50%	> 0,50% < 0,54%	<= 0,54%	>= 0,54%	> 0,50% < 0,54%	= 0,54%	<= 0,54%	> 0,50% < 0,54%	<= 0,54%	Gerencia General

METAS														
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL ACTUAL	2009			2010			2011			2012			RESPONSABLE
		META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN			
Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	± 5%	> 5% ; < -5%	> -5% < 5%	± 5%	> 5% ; < -5%	> -5% < 5%	± 5%	> 5% ; < -5%	> -5% < 5%	± 5%	> 5% ; < -5%	> -5% < 5%	± 5%	Departamento de Ventas
Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	60%	<= 60%	> 60% < 75%	>= 75%	<= 75%	> 75% < 80%	>= 80%	<= 80%	> 80% < 85%	= 85%	<= 85%	> 85% < 90%	>= 90%	Departamento de Ventas
Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	1,4	> 1,4	> 1,3 < 1,4	<= 1,3	> 1,3	> 1,2 < 1,3	<= 1,2	> 1,2	> 1,2 < 1	<= 1	> 1,2	> 1,2 < 1	<= 1	Departamento de Ventas
Incrementar el portafolio de programas de la empresa y los destinos de viaje.	37,50%	> 37,5%	> 37,5% < 40%	<= 40%	<= 40%	> 40% < 43%	<= 43%	> 43%	> 43% < 46%	= 46%	<= 46%	> 46% < 50%	= 50,0%	Gerencia General
Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	60%	<= 60%	> 60% < 70%	>= 70%	<= 70%	> 70% < 75%	>= 75%	<= 75%	> 75% < 80%	= 80%	<= 80%	> 80% < 90%	>= 90%	Departamento de Ventas



BALANCE SCORE CARD														
METAS														
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL ACTUAL	2009			2010			2011			2012			RESPONSABLE
		META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN			
Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	64,38%	<= 64,38%	> 64,38% < 80%	>= 80%	<= 80%	> 80% < 90%	>= 90%	<= 90%	> 90% < 95%	>= 95%	<= 95%	> 95% < 100%	= 100%	Gerencia General
Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	0	<= 0	> 0 < 5	= 5	<= 5	> 5 < 12	= 12	<= 12	> 12 < 16	= 16	<= 16	> 16 < 18	= 18	Gerencia General
Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	1	<= 1	> 1 < 3	>= 3	<= 3	> 3 < 5	= 5	<= 5	> 5 < 7	= 7	<= 7	> 7 < 9	= 9	Gerencia General
	13	<= 13	> 13 < 14	>= 14	<= 14	> 14 < 16	= 16	<= 16	> 16 < 20	= 20	<= 20	> 16 < 20	= 20	Gerencia General

METAS															
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL ACTUAL	2011			2011			2011			2012			RESPONSABLE	
		META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN				
Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	ND	<= 0%	> 0% < 80%	>= 80%	<= 80%	> 80% < 85%	= 85%	<= 85%	> 85% < 90%	= 90%	<= 90%	> 90% < 100%	= 100%	Gerencia General	
	ND	X	X	X	15%	> 15% < 20%	<= 15%	15%	> 10% < 15%	= 10%	<= 10%	> 5% < 10%	= 5%	Gerencia General	
Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	67%	<= 67%	> 67% < 75%	>= 75%	<= 80%	> 75% < 80%	= 80%	<= 80%	> 80% < 85%	= 85%	<= 85%	> 85% < 90%	= 90%	Gerencia General	
	25%	<= 25%	> 20% < 25%	<= 20%	<= 20%	> 15% < 20%	= 15%	<= 15%	> 15% < 10%	= 10%	<= 10%	> 5% < 10%	= 5%	Recursos Humanos	
Mejorar las competencias del personal de la empresa.	0%	<= 0	> 0 < 350	>= 350	USD 500	<= 350	> 350 < 500	= 500	<= 500	> 350 < 500	= 500	<= 500	> 350 < 500	= 500	Gerencia General
Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	0%	<= 40%	> 45% < 75%	>= 75%	<= 40%	> 45% < 75%	= 75%	<= 40%	> 45% < 75%	= 75%	<= 40%	> 45% < 75%	= 75%	Gerencia General	
Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	58,50%	<= 58,50%	> 58,50% < 70%	>= 70%	<= 70%	> 70% < 75%	= 75%	<= 75%	> 75% < 80%	= 80%	<= 80%	> 80% < 85%	= 85%	Gerente Informatico	



4.3. MEDIOS

No.	Perspectiva	Objetivos	MEDIOS		TIEMPOS	
			Proyectos	Líder del proyecto	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
1	Perspectiva Financiera	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias.	Ing. David Duque	Dic-10	Mar-12
2		Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	Estudio de mercado.	Paloma Pinto	Mar-10	Dic-10
3		Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	Presupuesto de ventas.	Paloma Pinto	Mar-09	Jul-09
4		Mantener un adecuado nivel de liquidez.	Programa de gestión de cartera y manejo de proveedores.	Ing. David Duque	Abr-09	Oct-09
5		Disminuir los costos y gastos de la organización.	Implementación de un software contable y financiero.	Ing. David Duque	May-09	Oct-09
6		Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	Benchmarking	Pamela Salgado.	Feb-10	May-11
7	Perspectiva del Cliente	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	Plan de Marketing.	Ing. David Duque y Alexandra Ortiz	Ene-11	Oct-11
8		Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	Implementación de un CRM.	Paloma Pinto	May-10	Nov-10
9		Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.	Jose Luis León.	Dic-10	Dic-11
10	Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	Levantamiento de procesos.	Ing. David Duque	Mar-09	Dic-09
11		Incrementar el portafolio de programas de la empresa y destinos de viaje.	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	Paloma Pinto	Mar-09	Jul-09
12	Perspectiva de Capital Intangible	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.	Paloma Pinto	Ene-11	May-11
13		Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	Plan de gestión de calidad	Pamela Salgado.	Jun-09	Sep-10
14		Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	Plan de sueños.	Jose Luis León.	Nov-10	Jul-11
15		Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	Filosofía de las 9s.	Jose Luis León.	Abr-09	Nov-09
16	Perspectiva de Capital Intangible	Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	Plan de capacitación.	Jose Luis León.	Ago-09	Abr-10
17		Mejorar las competencias del personal de la empresa.	Implementación de un ERP.	Ing. David Duque	Mar-11	Mar-12
18		Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	Desarrollo de un portal web.	Ing. David Duque	Abr-09	Ago-09
19		Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.				



CAPITULO V

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS



CAPITULO V

5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

En el direccionamiento estratégico se han establecido una serie de planes o proyectos que deberán ejecutarse en un determinado tiempo para alcanzar los objetivos que persigue el modelo de gestión estratégica para LANGEX, hasta el año 2012. Un proyecto “consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas que buscan alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.”⁵⁰ Para la empresa en análisis se identificaron un total de 19 objetivos estratégicos y 18 proyectos, que se determinarán a continuación.

5.1. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Matriz de Proyectos		
No.	Objetivos	Proyecto
1	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias.
2	Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	Estudio de mercado.
		Presupuesto de ventas.
3	Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	Programa de gestión de cartera y manejo de proveedores.
4	Mantener un adecuado nivel de índice de liquidez.	Implementación de un software contable y financiero.
5	Disminuir los costos y gastos de la organización.	
6	Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	
7	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	Benchmarking

⁵⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>



Matriz de Proyectos		
No.	Objetivos	Proyecto
7	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	Benchmarking
8	Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	Plan de Marketing.
9	Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	
10	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	Implementación de un CRM.
11	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y destinos de viaje.	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.
12	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	Levantamiento de procesos.
13	Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.
14	Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.
15	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	Plan de gestión de calidad
16	Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	Plan de sueldos.
		Filosofía de las 9s.
17	Mejorar las competencias del personal de la empresa.	Plan de capacitación.
18	Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	Implementación de un ERP.
19	Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	Desarrollo de un portal web.



5.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Impacto		Matriz de Priorización de Proyectos																		
		Proyectos																		
No.	Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	Mejorar el clima organizacional y cultura de la empresa.	0	5	3	0	3	0	0	3	0	10	10	0	10	5	10	10	0	0	
2	Mejorar la gestión empresarial a través de la difusión y ejecución del modelo de gestión estratégica de la organización.	0	0	10	5	5	3	3	0	3	10	10	3	0	5	5	0	0	3	
3	Mejorar la imagen de LANGEX ante su personal, clientes y proveedores.	0	3	3	10	0	10	0	3	0	0	10	0	5	5	5	3	5	10	
4	Mejorar las competencias del personal de la empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	3	10	10	10	0	0	
5	Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.	0	0	5	3	5	0	0	3	0	5	10	0	5	10	10	10	3	5	
6	Mejorar la satisfacción del cliente mejorando la calidad de servicio prestado así como los programas ofrecidos.	0	10	0	5	3	10	10	10	10	10	10	5	10	3	10	5	3	10	
7	Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio.	10	5	5	10	3	5	10	5	10	10	10	10	5	5	5	5	5	10	
8	Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio.	0	0	10	10	10	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	3	0
9	Disminuir los costos y gastos de la organización.	0	5	5	10	10	5	5	0	0	10	10	0	0	5	5	5	3	0	
10	Incrementar el rendimiento de la empresa a través del manejo adecuado de activos productivos.	0	0	10	10	10	0	0	0	0	5	10	0	0	5	3	0	3	0	



Impacto		Matriz de Priorización de Proyectos																			
Fuerte = 10 Mediano = 5 Bajo = 3 Sin relación = 0		Proyectos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
No.	Objetivos	Paso	Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias.	Estudio de mercado.	Presupuesto de ventas.	Programa de gestión de cartera y manejo de proveedores.	Implementación de un software contable y financiero.	Benchmarking	Plan de Marketing.	Implementación de un CRM.	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.	Levantamiento de procesos.	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.	Plan de gestión de calidad	Plan de sueldos.	Filosofía de las 9s.	Plan de capacitación.	Implementación de un ERP.	Desarrollo de un portal web	
11	Incrementar la productividad de la empresa a través de la implementación de procesos y la cadena de valor.	5,2%	0	0	5	5	3	3	0	3	0	10	10	10	0	5	0	3	3	3	3
12	Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera.	5,0%	10	10	5	5	0	0	3	5	0	5	5	5	0	0	5	3	5	10	10
13	Mejorar la calidad de servicio y generar valor agregado, a través de sistemas informáticos especializados que respalden la gestión de la empresa y faciliten el trabajo de sus usuarios.	5,0%	0	3	10	0	10	5	0	10	0	5	5	0	10	0	5	3	10	10	10
14	Mantener un adecuado nivel de índice de liquidez	4,8%	0	0	10	10	5	0	0	0	0	5	10	0	0	3	0	0	0	0	0
15	Mantener un nivel de precios de los programas similares a los de la competencia.	4,6%	0	0	5	3	0	10	3	0	0	0	10	3	0	0	0	0	0	0	0
16	Fidelizar al cliente de LANGEX para que vuelva a utilizar nuestro servicio y nos recomiende.	4,6%	0	0	0	5	0	3	10	5	3	5	10	5	10	0	10	3	0	5	5
17	Mejorar los tiempos de respuesta hacia clientes, proveedores y el interior de la empresa.	4,6%	0	3	0	3	5	3	10	10	5	10	10	5	10	0	5	5	5	5	5
18	Incrementar el portafolio de programas de la empresa y destinos de viaje.	4,6%	0	5	5	0	0	3	0	0	10	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Mejorar y complementar la prestación del servicio con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.	4,6%	0	10	0	10	0	3	0	0	5	5	10	10	0	0	3	0	0	5	5
TOTAL		100%	1,05	3,081	4,779	5,404	3,782	3,296	2,751	2,973	2,861	6,92	8,99	2,776	3,928	3,159	5,263	3,607	2,511	4,02	4,02
PRIORIZACIÓN			18	12	5	3	8	11	16	13	14	2	1	15	7	10	4	9	17	6	6



5.3. DETERMINACIÓN DE PERFILES

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas que involucra, el antecedente para poner en marcha el proyecto, el alcance, objetivos, estrategias, actividades, KPIs, tiempo, recurso, responsables, y finalmente el costo estimado para la implementación del mismo. A continuación se detalla los perfiles para cada proyecto planteados para el mejoramiento de la gestión de LANGEX.

PROYECTO 1: Difusión del modelo de gestión estratégica.

Antecedentes: LANGEX desde que inició sus actividades, lo hizo bajo un tipo de administración familiar y muy poco organizada, sin definir políticas, procesos, ni identificar adecuadamente su misión ni visión empresarial, razón por la cual, en estos casi 5 años de existencia de la empresa, no se han planteado cursos de acción ni estrategias que permitan la consecución de los objetivos organizacionales, situación que ahora tiene la oportunidad de cambiar con la difusión e implementación del modelo de gestión empresarial.

Alcance: Presentar un modelo de gestión estratégica para LANGEX, del cual deberán ser partícipes todo el equipo de trabajo de la empresa a través de un plan de difusión, con el objetivo de que cada miembro se convierta en actor y principal motor de ejecución del cambio planteado a través de las múltiples propuestas de mejora del desempeño organizacional de la empresa que se han establecido a lo largo del modelo de gestión estratégica.

Objetivo del proyecto: Mejorar la gestión empresarial de LANGEX a través de la difusión y posterior implementación de un modelo de gestión estratégica que involucre la participación activa de todos sus miembros.



Estrategia: Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

Actividades del proyecto:

1. Presentación del modelo de gestión estratégica ante los directivos de la Organización, Gerente General y Presidente de LANGEX.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégica.
3. Elaboración de un cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.
4. Elaboración del presupuesto para la difusión del proyecto.
5. Aprobación del cronograma y presupuesto del proyecto.
6. Presentación del modelo de gestión estratégica ante el personal de la empresa en Quito y las diferentes provincias.
7. Evaluaciones periódicas y trabajos en grupo para medir el nivel de aceptación del modelo de gestión estratégica.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Cumplimiento del M.G.E} = \frac{\text{Programas Ejecutados}}{\text{Total de Programas de la Planificación}} * 100$$

MGE = Modelo de Gestión Estratégica

Tiempo: 4 meses

- **Fecha de Inicio:** Marzo 09 2009
- **Fecha de Culminación:** Julio 06 2009

Recursos:

Humanos



Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Diseñador del modelo de gestión estratégica.

Costo estimado del proyecto: USD 2.766,24

PROYECTO 2: Levantamiento de procesos

Antecedentes: LANGEX no cuenta con un manual de procesos para desarrollar las diferentes actividades que deben llevarse a cabo en la organización, mismo que permita obtener un mayor aprovechamiento de recursos, así como un cumplimiento puntual, disciplinado, completo y estándar de las actividades.

Alcance: Identificar las actividades gerenciales, de valor y apoyo que permiten el correcto funcionamiento de la gestión empresarial de LANGEX, así como establecer y difundir la cadena de valor para que todo miembro de la organización comprenda los componentes de las fuentes de ventaja competitiva que se generan en la empresa, por medio de la integración de las actividades que se desarrollan para crear valor.

Objetivo del proyecto: Incrementar la productividad de la empresa a través de la definición de procesos gerenciales, de valor y de apoyo que permitan una correcta canalización de esfuerzos y optimización de recursos tanto financieros, humanos, tecnológicos y materiales, clasificándolos además en la cadena de valor de LANGEX.



Estrategia: Llevar a cabo un levantamiento de todos los procesos de LANGEX.

Actividades del proyecto:

1. Conformar un equipo de trabajo con apoyo de la gerencia.
2. Contratación de un asesor externo.
 - 2.1. Evaluar alternativas de empresas que brindan asesoramiento en gestión de procesos.
 - 2.2. Seleccionar la mejor opción y contratar los servicios de un asesor externo.
3. Determinar mediante la identificación de actividades y el giro de negocio la cadena de valor de la empresa.
4. Realizar un inventario de procesos.
5. Seleccionar los procesos de mayor impacto e importancia para la empresa.
6. Realizar el mapeo de procesos.
7. Realizar el costeo de cada proceso.
8. Levantar el diagrama de análisis de procesos.
9. Levantamiento de los procesos con sus respectivos responsables e indicadores de gestión.
10. Elaboración del manual de procesos y procedimientos.
11. Elaboración del presupuesto.
12. Aprobación del proyecto.
13. Implementación del proyecto.



Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{No. de programas vendidos}}{\text{No. de programas presupuestados}} * 100$$

Tiempo: 9 meses.

- **Fecha de Inicio:** Marzo 16 2009
- **Fecha de Culminación:** Diciembre 02 2009

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente de Ventas

Diseñador del modelo de gestión estratégica.

Asesor externo.

Costo estimado del proyecto: USD 1169,59

PROYECTO 3: Programa de Gestión de Cartera y Proveedores

Antecedentes: LANGEX no cuenta con políticas de cobros y pagos a clientes y proveedores, por lo cual ha presentado problemas de liquidez, afectando su imagen como institución frente a terceros al no cubrir puntualmente con sus deudas en el corto plazo, situación que no ha permitido tampoco administrar adecuada y oportunamente su flujo de caja, incurriendo en mayores dificultades para la empresa. Cada



año, LANGEX firma nuevos convenios o renueva aquellos que mantiene con instituciones con las trabaja conjuntamente, sin embargo, la empresa se encuentra en desventaja frente a sus proveedores al no poder negociar los lineamientos de pago por falta de organización de la información y manejo de proveedores, de igual forma así, en ocasiones anteriores se han otorgado crédito a clientes sin conocer sus posibilidades de pago ni plazos que deberían establecerse para recuperar el dinero en el tiempo que la empresa necesite ese ingreso.

Alcance: Realizar un programa de gestión de cartera y proveedores, iniciando por un levantamiento de información acerca de las necesidades de efectivo de la empresa, los tiempos de ciclo del servicio y datos relevantes de clientes y proveedores respecto de su calidad como pagadores y cobradores, de tal forma que toda la información recabada permita establecer claras políticas de cobro y pago así como parámetros de evaluación para el otorgamiento de créditos y establecimiento de plazos para clientes, de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa para cubrir con las obligaciones con proveedores puntualmente. .

Objetivo del proyecto: Disminuir las necesidades de efectivo de operación en la organización disminuyendo los tiempos de ciclo del servicio, de tal forma que la empresa cuente con el capital de trabajo necesario para cubrir sin dificultades y puntualmente con sus compromisos en el corto plazo, distribuyendo adecuadamente sus ventas en efectivo y a crédito.

Estrategia: Implementar un sistema de gestión de cartera y proveedores.



Actividades del proyecto:

1. Evaluar empresas que brinden asesoramiento en gestión de cartera y cobranzas.
2. Contratar un asesoramiento externo especializado en gestión de cartera y cobranzas para la pequeña y mediana empresa.
3. Evaluar las necesidades de efectivo de la empresa, su capacidad de cobro, pago y manejo de cuentas corrientes.
4. Evaluar los tiempos de ciclo de servicio para cada programa.
 - 4.1. Evaluar los tiempos de pago de programas en el exterior de acuerdo a cada agencia Sponsor y programa.
 - 4.2. Evaluar los plazos de cobros y facilidades de pago otorgados a clientes de cada programa de intercambio.
5. Realizar un análisis y establecer parámetros de cobranza.
 - 5.1. Realizar un análisis del cobro otorgado en efectivo y a crédito.
 - 5.2. Determinar los parámetros para la gestión de cobros.
 - 5.3. Establecer un manual de créditos y cobranza, donde se estipulen claras políticas para la gestión de cartera.
6. Realizar un análisis y establecer parámetros de relación con proveedores.
 - 6.1. Analizar los contratos firmados con cada agencia Sponsor y determinar puntos de negociación para contratos futuros.
 - 6.2. Establecer parámetros para el manejo de proveedores.
 - 6.3. Realizar un manual de la gestión con proveedores.
7. Elaboración del presupuesto.



8. Aprobación del proyecto.

Indicadores de gestión o KPIs:

Capital de trabajo = Activos Corrientes - Pasivos Corrientes

Tiempo: 6 meses

- **Fecha de Inicio:** Abril 1 2009
- **Fecha de Culminación:** Octubre 18 2009

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Gerente de Ventas

Asesor externo

Costo estimado del proyecto: USD 1250,35

PROYECTO 4: Filosofía de las 9s

Antecedentes: LANGEX no ha implementado un plan de mejora continua de las condiciones laborales de su recurso humano, que permita mejorar su rendimiento, compromiso, satisfacción con su trabajo, y un máximo aprovechamiento de sus capacidades, limitando su participación por falta de motivación y bienestar en su lugar de trabajo.



Alcance: Elaborar una propuesta de mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9 S a fin de mejorar el ambiente de trabajo, incrementar la competitividad de la empresa, la eficiencia de su personal, los tiempos de respuesta a clientes y con ello entregar un servicio de calidad.

Objetivo del proyecto: Incrementar el nivel de satisfacción del personal de la empresa mejorando sus condiciones laborales, el ambiente de trabajo y clima organizacional.

Estrategia: Implementar el plan de las 9s

Actividades del proyecto:

1. Selección y contratación de una empresa encargada del proyecto.
2. Análisis del ambiente de trabajo actual y opiniones de los colaboradores frente a su lugar de trabajo.
3. Determinación de los equipos de trabajo.
4. Establecimiento de las 9 S para la empresa.
 - 4.1. Seir (Ordenar o clasificar).
 - 4.2. Seiton (Organizar o limpiar).
 - 4.3. Seiso (Limpieza o pulcritud).
 - 4.4. Seiketsu (Bienestar personal o equilibrio).
 - 4.5. Shitsuke (Disciplina).
 - 4.6. Shikario (Constancia).
 - 4.7. Shitsukoku (Compromiso).
 - 4.8. Seishoo (Coordinación).



- 4.9. Seido (Estandarización).
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Nivel satisf.de colaboradores} = \frac{\text{No.de colaboradores satisfechos}}{\text{No.totalde colaboradores}} * 100$$

Tiempo: 6 meses

- **Fecha de Inicio:** Abril 10 2009
- **Fecha de Culminación:** Noviembre 10 2009

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Recursos Humanos

Asesor Externo

Costo estimado del proyecto: USD 1641,61

PROYECTO 5: Realizar un presupuesto de ventas

Antecedentes: LANGEX no tiene un control ni un historial que permita un análisis y evaluación del nivel y crecimiento que presentan las



ventas de los programas de intercambio, si bien es cierto existen datos, no se encuentran ordenados ni registrados todos en un solo documento que permita un análisis pertinente para llevar a cabo proyecciones, las mismas que son necesarias desarrollar cada año de acuerdo a la evolución y comportamiento de años anteriores del nivel de ventas, así como de la situación actual del entorno que impacta directamente sobre el nivel de ventas de los programas de intercambio. Sin una adecuada proyección de ventas no se puede elaborar flujos de efectivo, ni presupuestos, ni tener una clara y documentada evolución y comportamiento del nivel de ventas para tomar acciones encaminadas hacia un incremento de los ingresos de la empresa.

Alcance: Realizar un análisis del comportamiento y evolución del nivel de ventas de los distintos programas de LANGEX que permita realizar proyecciones para evaluar los resultados obtenidos cada año en base a los esfuerzos realizados para incrementar el volumen de ventas y cartera de clientes, además de tomar acciones correctivas y emprender acciones nuevas que arrojen respuestas favorables y eficientes para alcanzar los niveles de venta que la empresa tenga capacidad de controlar.

Objetivo del proyecto: Incrementar el volumen de ventas de todos los programas de intercambio cultural a través de un control presupuestario.

Estrategia: Realizar un presupuesto.

Actividades del proyecto:

1. Evaluar niveles de venta en base a información registrada de años anteriores.



2. Analizar las oportunidades y restricciones de crecimiento en ventas de cada programa de intercambio.
3. Desarrollar una planificación de ventas.
4. Preparar un pronóstico de ventas.
5. Realizar el presupuesto.
6. Presentación del presupuesto.
7. Aprobación del presupuesto.
8. Implementación del proyecto.
9. Monitoreo de cumplimiento.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Crecimiento de ventas} = \left(\frac{\text{Ventas total año actual}}{\text{Ventas totales año anterior}} - 1 \right) * 100$$

Tiempo: 4 meses

- **Fecha de Inicio:** Marzo 16 2009
- **Fecha de Culminación:** Julio 16 2009

Recursos:

Humanos

Materiales

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Gerente de Ventas



Costo estimado del proyecto: USD 238,14

PROYECTO 6: Desarrollo de un portal web

Antecedentes: LANGEX ha sabido aprovechar las oportunidades de la web para capturar un buen porcentaje de sus clientes, no obstante en la actualidad, con el nuevo cambio de imagen que ha experimentado la empresa para el año 2009, es necesario mejorar el portal web, hacerlo más funcional, actualizado, atractivo, moderno, que sea fácil de descargarse en el computador del visitante y que sea un medio informativo de las oportunidades de estudio, trabajo y viaje que LANGEX ofrece a sus clientes.

Alcance: Desarrollar un portal web que ponga a disposición de visitantes las oportunidades de estudio, trabajo y/o viajes al exterior que la empresa oferta, además de permitir un acercamiento entre potenciales clientes con los coordinadores de cada programa, brindar opciones de evaluación de la calidad del servicio prestado por LANGEX y establecer links con páginas relacionadas.

Objetivo del proyecto: Captar un mayor número de clientes a través de la web mejorando la imagen de LANGEX ante sus clientes internos, externos y potenciales, proveedores, y demás personas naturales o empresas relacionadas, interesadas en conocer los servicios que se presenta.

Estrategia: Actualizar y mejorar el sitio web de LANGEX a través de un diseño mejor elaborado, atractivo, profesional, informativo, funcional y ágil que permita capturar la atención de sus visitantes.

Actividades del proyecto:

1. Revisar y analizar las páginas web de otras agencias de intercambio.



2. Realizar un sondeo con clientes capturados a través de la web.
3. Presentar un informe de resultados y sugerencias para la creación de un nuevo portal web.
4. Buscar empresas o personas especializadas en creación de portales web para entregarles el proyecto de mejora de la página web de LANGEX.
5. Evaluar las propuestas presentadas del nuevo portal web de LANGEX.
6. Seleccionar la mejor alternativa.
7. Realizar el presupuesto.
8. Aprobar el proyecto y presupuesto.
9. Contratar a la persona o agencia para que desarrolle el nuevo portal web de LANGEX.
10. Desarrollar el portal web.
11. Registrar la nueva página web en los principales buscadores web.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Funcionalidad página web} = \frac{\text{No. de clientes captados por la web}}{\text{No. total de clientes captados}} * 100$$

Tiempo: 4 meses

- **Fecha de Inicio:** Abril 06 2009
- **Fecha de Culminación:** Agosto 10 2009

Recursos:

Humanos



Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Empresa externa especialista en elaboración de portales web.

Costo estimado del proyecto: USD 761,24

PROYECTO 7: Implementación de un software contable y financiero

Antecedentes: LANGEX no lleva formalmente contabilidad ni un registro claro de ingresos y egresos, por tanto existe un desequilibrio en el flujo de caja de la empresa y por ello las dificultades para proyectar ventas y determinar los cursos de acción y tiempos para cumplir con actividades que impulsen el crecimiento de la cartera de clientes aprovechando las oportunidades del mercado.

Alcance: Implementar un software contable y financiero que permita a LANGEX controlar de manera exitosa todas las actividades y operaciones contables. El software permitirá al contador y gerente analizar y encontrar en el menor tiempo posible lo que buscan como parte de su gestión, con módulos de transacciones, auxiliares, comprobantes automáticos, presupuestos, la gestión de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, saldos diarios de bancos, el sistema de facturación, impuestos, además de presentar estados financieros y determinar los principales indicadores financieros y su evolución para apoyar a los directivos la toma de decisiones.



Objetivo del proyecto: Mantener un adecuado nivel de liquidez, tener un control contable y financiero que permita a la empresa canalizar adecuadamente el aprovechamiento de sus recursos, optimizando su uso y aportando al rendimiento de la empresa.

Estrategia: Implementar un software diseñado exclusivamente para apoyar la gestión contable y financiera a través del registro de todas las actividades que se llevan a cabo.

Actividades del proyecto:

1. Contratación de los servicios de una persona externa para el área contable y financiera.
2. Realizar un levantamiento de información contable para registrarla en balances y en el sistema.
3. Identificar los principales soportes de contabilidad que se emplearán en la empresa.
4. Elaborar un presupuesto general para la empresa considerando los ingresos, costos y gastos.
5. Realizar un análisis de las necesidades contables y financieras de la empresa para la implementación de un software que soporte la gestión.
6. Cotizar en diferentes empresas especializadas los costos y procesos necesarios para la implementación del software contable y financiero.
7. Revisar demos y modelos de programas contables que se manejen en el mercado.
8. Evaluar las diferentes alternativas de acuerdo a las propuestas de cada empresa.



9. Selección de la mejor alternativa para implementar el software contable.
10. Elaboración del presupuesto.
11. Aprobación del proyecto.
12. Implementación del proyecto.
13. Capacitación al personal para uso de la herramienta contable y financiera.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Tiempo: 6 meses

- **Fecha de Inicio:** Mayo 04 de 2009
- **Fecha de Culminación:** Octubre 30 2009

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:



Gerente General.

Empresa Externa.

Contador financiero externo.

Costo estimado del proyecto: USD 2264,88

PROYECTO 8: Plan de Gestión de Calidad

Antecedentes: El personal de LANGEX ha interiorizado la importancia de cumplir con su compromiso social, mediante la entrega de un servicio de alta calidad que refleje el clima organizacional que se practica hacia el interior de la empresa, sin embargo se carece de un plan de gestión de calidad que establezca los parámetros y lineamientos necesarios para asegurar el cumplimiento de este principio dentro de la organización.

Alcance: Implementar un sistema de gestión de calidad que oriente la gestión de LANGEX hacia la mejora continua del desempeño organizacional, que supere las expectativas de clientes y proveedores a través de la entrega de un servicio profesional, bien organizado, definido y practicado por todo el personal de la empresa.

Objetivo del proyecto: Mejorar la satisfacción del cliente, el clima laboral, las relaciones interpersonales, generar ventajas competitivas y disminuir las incidencias en la prestación del servicio.

Estrategia: Llevar a cabo un plan de gestión de calidad que permita al personal de la empresa practicar una cultura organizacional basada en la filosofía empresarial y la entrega de un servicio de alta calidad.

Actividades del proyecto:

1. Analizar y seleccionar un modelo de gestión de calidad para LANGEX.



2. Determinar las fases para la implementación del sistema de aseguramiento de calidad.
 - 2.1. Diagnóstico previo.
 - 2.2. Planificación y organización de las actividades.
 - 2.3. Determinación de los procesos generales y conformación de un equipo de trabajo.
 - 2.4. Preparación del sistema de aseguramiento de la calidad.
 - 2.5. Formación interna del personal.
 - 2.6. Generalización de la actividad operativa.
3. Elaboración del presupuesto.
4. Aprobación del proyecto.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Administración de quejas} = \frac{\text{No. de quejas resueltas}}{\text{No. total de quejas recibidas}} * 100$$

$$\text{Nivel de quejas} = \frac{\text{No. de quejas recibidas año actual}}{\text{No. total de quejas recibidas año anterior}} * 100$$

Tiempo: 15 meses

- **Fecha de Inicio:** Junio 08 2009
- **Fecha de Culminación:** Septiembre 06 2010

Recursos:

Humanos

Materiales



Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Gerente de Ventas

Costo estimado del proyecto: USD 2380.02

PROYECTO 9: Plan de Capacitación

Antecedentes: LANGEX cuenta con un equipo de trabajo idóneo, profesional y heterogéneo que permite conjugar creatividad con experiencia para obtener un máximo aprovechamiento de su equipo de colaboradores, no obstante, es necesario realizar capacitaciones periódicas que permitan mejorar la calidad y competencias del personal.

Alcance: Llevar a cabo un plan de capacitación integral para todo el personal de LANGEX que abarque la implementación de actuales paquetes de software, actualización de conocimientos de nuevas técnicas de gestión empresarial con un alto enfoque en ventas y servicio al cliente empleando además diferentes técnicas de aprendizaje y capacitación tales como el e-learning.

Objetivo del proyecto: Mejorar las competencias del personal de LANGEX determinando las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Estrategia: Implementar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para diferentes áreas de la empresa y de acuerdo a las necesidades y exigencias del entorno, que permita mejorar la calidad del talento humano de la empresa.



Actividades del proyecto:

1. Estudio de las necesidades de la empresa y su personal para mejorar su productividad.
2. Inventario de capacidades actuales y potenciales del personal de la empresa a través de:
 - 2.1. La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesionales y niveles de formación.
 - 2.2. El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.
 - 2.3. Definir las necesidades de capacitación de colaboradores y requerimientos de la empresa.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.
4. Selección de la mejor opción para acogerse a un programa de aprendizaje y capacitación, considerando:
 - 4.1. Análisis de contenido.
 - 4.2. Análisis de los agentes capacitadores.
 - 4.3. Evaluación de recursos didácticos.
 - 4.4. Análisis de horarios y costos.
 - 4.5. Análisis de modalidades de capacitación disponibles.
5. Definir cronograma para que el personal de la empresa pueda asistir a la capacitación.



6. Elaboración del presupuesto.

7. Aceptación del proyecto.

Indicadores de gestión o KPIs:

Inversión en programas de capacitación = $\frac{\text{Inversión en capacitaciones}}{\text{No total de colaboradores}}$

Tiempo: 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 6 Agosto 2009
- **Fecha de Culminación:** 10 Abril 2010

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Recursos Humanos

Empresa externa de capacitación.

Costo estimado del proyecto: USD 4923.57,65

PROYECTO 10: Plan de sueldos

Antecedentes: El personal de LANGEX ha manifestado gusto por el ambiente de trabajo que la empresa presenta, además de las tareas diarias a desempeñarse, que se caracterizan por ser activas,



decisivas, puntuales, éticas y responsables para lograr el éxito de estudiantes en el exterior, sin embargo, la política de sueldos de LANGEX no es adecuada, ni reconoce todo el esfuerzo que su equipo de trabajo hace para alcanzar un alto rendimiento y la consecución de objetivos organizacionales.

Alcance: Elaborar un plan salarial que permita a LANGEX reconocer una justa remuneración a sus colaboradores de acuerdo a las necesidades de la empresa, al medio laboral y al perfil de cada uno de ellos, a través de un análisis de puestos y sujeto a los beneficios legales que amparan al empleador ecuatoriano.

Objetivo del proyecto: Incrementar la satisfacción de los colaboradores de LANGEX al reconocer adecuada y justamente su labor y dedicación, disminuyendo además el porcentaje de rotación y ausentismo.

Estrategia: Desarrollar un adecuado plan de sueldos de acuerdo a las posibilidades de la empresa, las necesidades de su personal y el promedio salarial de puestos similares en la industria.

Actividades del proyecto:

1. Evaluación y clasificación de cargos.
2. Investigación salarial
 - 2.1. Selección de cargos de referencia.
 - 2.2. Selección de empresas participantes.
 - 2.3. Recolección de datos.
 - 2.4. Análisis y presentación de informe.



3. Evaluar el perfil de cada colaborador, sus competencias, preparación, nivel de instrucción, disponibilidad de horas de trabajo y experiencia.
4. Evaluar las necesidades del personal de LANGEX.
5. Establecer fijación de pagos y beneficios.
 - 5.1. Compensación de incentivos por desempeño y metas de venta.
 - 5.2. Presentaciones obligatorias por ley.
6. Establecer una estructura de sueldos y políticas salariales.
7. Elaboración de un presupuesto.
8. Presentación del presupuesto.
9. Aprobación del presupuesto.
10. Ejecución, control y ajustes.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{No. de personas retiradas}}{\text{Total de cargos}} * 100$$

$$\text{Ausentismo de personal} = \frac{\text{Horas - hombre de ausencia}}{\text{Horas - hombre totales}} * 100$$

Tiempo: 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Noviembre 2010
- **Fecha de Culminación:** 5 Julio 2011

Recursos:

Humanos



Materiales

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Responsable de recursos humanos

Costo estimado del proyecto: USD 260,74

PROYECTO 11: Benchmarking

Antecedentes: Cada año LANGEX realiza a través de su personal un sondeo bastante sencillo de los servicios, programas y precios ofertados por la competencia para evaluar su gestión interna y tomar decisiones que le permitan ser competitiva, no obstante, el concepto de benchmarking, es mucho más amplio ya que es la búsqueda continua de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Alcance: Realizar un estudio completo de empresas involucradas en la promoción de programas de estudio, trabajo y viajes al exterior, para medir la posición de LANGEX con respecto a los competidores que se encuentran más aventajados o en mejor posición para emular lo que ha permitido ese mayor éxito, y con ello buscar ser tan o más competitivos que empresas líderes en el mercado, buscando además presentar a los clientes precios de programas de intercambio similares a los de la competencia.

Objetivo del proyecto: Mantener un nivel de precios similares a los de la competencia, además de mejorar el servicio prestado al cliente con referencia de estrategias y acciones desarrolladas por empresas líderes en el mercado.



Estrategia: Realizar un estudio continuo y periódico de la competencia.

Actividades del proyecto:

1. Evaluación de empresas que brindan asesoramiento en benchmarking.
2. Selección de la mejor alternativa.
3. Conformación de un equipo de trabajo.
4. Preparación
 - 4.1. Realizar un diagnóstico de costos y precios de la empresa.
 - 4.2. Planificar y organizar las actividades que se vayan a realizar como propuestas.
5. Evaluación interna
6. Comparación externa
7. Diseño e implementación
 - 7.1. Determinar las necesidades del cliente para cubrir con los costos de los programas de intercambio.
 - 7.2. Diseñar un nuevo proceso para determinar los precios de los programas de intercambio.
 - 7.3. Adaptación del nuevo modelo a nuestra empresa.
8. Realizar el presupuesto
9. Aprobar el proyecto



Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Variación de precios} = \frac{\text{Precio promedio de LANGEX}}{\text{Precio promedio del mercado}} * 100$$

Tiempo: 15 meses

- **Fecha de Inicio:** 22 Febrero 2010
- **Fecha de Culminación:** 23 Mayo 2011

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Gerente Ventas

Empresa externa especialista en benchmarking

Costo estimado del proyecto: USD 2.055,68

PROYECTO 12: Estudio de Mercado

Antecedentes: LANGEX no ha llevado a cabo un estudio de mercado bien estructurado que permita un mejor conocimiento de las necesidades y demandas del cliente frente a las oportunidades de estudio, trabajo y viaje al exterior, existente en el mercado, que le brindará pautas para poder de mejor manera atender esas necesidades.



Alcance: Realizar un estudio de mercado que permita a LANGEX conocer las nuevas tendencias del mercado, los gustos y preferencias de potenciales y actuales clientes, escuchar sugerencias e ideas con el objetivo de implementar nuevos programas de intercambio atractivos para el mercado al cual se dirige.

Objetivo del proyecto: Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio, además de brindar opciones de estudio, trabajo y viaje al exterior requeridas en el mercado.

Estrategia: Realizar un estudio que permita a la empresa detectar las nuevas tendencias del mercado al cual se dirige.

Actividades del proyecto:

1. Evaluación de empresas especialistas en levantar estudios de mercado.
2. Selección de la mejor propuesta y contratación de una empresa externa.
3. Desarrollo del estudio de mercado.
 - 3.1. Definir el problema
 - 3.2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
 - 3.3. Plantear las hipótesis
 - 3.4. Determinar las fuentes de datos (Desarrollar las formas para recopilar los datos)
 - 3.5. Establecer las herramientas de medición
 - 3.6. Determinar y diseñar la muestra
 - 3.7. Recopilar datos a través del trabajo de campo



- 3.8. Procesar los datos
 - 3.9. Analizar los resultados
 - 3.10. Presentar los resultados de la investigación
 - 3.11. Elaborar el presupuesto.
 - 3.12. Presentar el proyecto
4. Aceptación del proyecto y presupuesto.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Portafolio programas} = \frac{\text{Programas de LANGEX}}{\text{Programas existentes en el mercado}} * 100$$

Tiempo: 9 meses

- **Fecha de Inicio:** 15 Marzo 2010
- **Fecha de Culminación:** 15 Diciembre 2010

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Empresa de contratación externa.

Costo estimado del proyecto: USD 2125,20



PROYECTO 13: Implementación de un CRM

Antecedentes: LANGEX ha incrementado su cartera de clientes desde que inició su actividad en una forma más que proporcional, no obstante no se ha realizado un adecuado tratamiento del servicio prestado al cliente, ni se ha llevado un control bien organizado del manejo de cada cliente, perdiendo oportunidades de experimentar un crecimiento más ágil y mejor aprovechado.

Alcance: Implementar un CRM para automatizar fuerza de ventas, servicio y soporte al cliente, segmentar a los clientes o identificar relaciones con otros potenciales, facilitar las interacciones con clientes a través de todos los canales (personal, correo, fax, teléfono, web, e-mail) y dar soporte a la coordinación de los equipos de empleados, a través del sistema y otros de apoyo, tales como las bases de datos.

Objetivo del proyecto: Mejorar el proceso de servicio y atención al cliente, basados en un tiempo de respuesta inmediato, información puntual, y asesoramiento profesional y personalizado, transformando las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa.

Estrategia: Implementar un sistema CRM que permita alinear los recursos de la organización y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo.

Actividades del proyecto:

1. Analizar las necesidades de los clientes y agentes de venta para entregar un mejor servicio de atención al cliente.
2. Establecer los requerimientos y capacidades de LANGEX para estrechar y tener un manejo adecuado de la relación establecida con los clientes a través de un sistema.



3. Determinar los requerimientos y mejoras en la atención de clientes.
4. Cotizar en diferentes empresas especializadas los costos y procesos necesarios para la implementación del sistema CRM.
5. Revisar un modelo o demo del programa propuesto.
6. Evaluar las diferentes alternativas de acuerdo a las propuestas de cada empresa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Presentar el proyecto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Implementación del proyecto.
11. Capacitación al personal de ventas.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Tiempo de respuesta del servicio} = \frac{\text{Tiempo promedio real del servicio}}{\text{Tiempo promedio programado}}$$

Tiempo: 6 meses

- **Fecha de Inicio:** 10 Mayo 2010
- **Fecha de Culminación:** 23 Noviembre 2010

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos



Responsables:

Gerente General

Coordinadores de los programas de intercambio.

Costo estimado del proyecto: USD 1.896,44

PROYECTO 14: Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.

Antecedentes: LANGEX colabora con diferentes agencias Sponsor en el exterior para brindar diferentes oportunidades de estudio, trabajo y viaje al extranjero, analizando diversas alternativas que resulten atractivas para el mercado al cual se dirige, considerando experiencia, calidad, costos, flexibilidad y variedad de programas intercambio, sin embargo la empresa necesita diversificar su portafolio de programas y destinos, logrando un mejor entendimiento y colaboración entre empresas de la industria para incrementar la participación y presencia en el exterior de ciudadanos ecuatorianos a través del impulso de determinados programas de intercambio cultural.

Alcance: Evaluar diferentes agencias de intercambio establecidas en el extranjero, con el propósito de ampliar y mejorar el campo de acción de LANGEX estableciendo diversas y mejores alternativas de aprendizaje y desarrollo personal y profesional en el exterior, que permita al cliente seleccionar de una amplia variedad de destinos y programas las mejores opciones de convivencia en el exterior, recibiendo un servicio altamente profesional.

Objetivo del proyecto: Incrementar el portafolio de programas y destinos de agencias Sponsor.



Estrategia: Implementar un programa que permita innovar y evaluar las diferentes opciones de estudio en el exterior que existen en el mercado.

Actividades del proyecto:

1. Crear un equipo de trabajo e investigación.
2. Realizar un sondeo acerca de gustos y preferencias del mercado Ecuatoriano para acogerse a programas de intercambio cultural.
3. Evaluar los diferentes programas de intercambio que existen en el Ecuador y aquellos diseñados para el mercado de Latinoamérica.
4. Realizar un estudio de las diferentes oportunidades de viaje que existen en los principales destinos escogidos por el mercado Ecuatoriano.
5. Analizar diferentes escuelas bajo ciertos parámetros que permitan un acercamiento entre las agencias para proponer la firma de un convenio para trabajar conjuntamente y obtener un beneficio mutuo.
6. Selección de las mejores alternativas.
7. Elaboración de un presupuesto.
8. Aceptación del proyecto.
9. Llevar a cabo un acercamiento entre LANGEX y nuevas agencias Sponsor.
10. Esperar la aceptación por parte de la escuela en el exterior.
11. Inicio de promoción de nuevos programas y destinos para estudio, trabajo y/o viaje al extranjero con grupos piloto de evaluación.



Indicadores de gestión o KPIs:

Diversificación = (No.de programas de LANGEX / No. de programas existentes en el mercado)*100

$$\text{Diversificación} = \frac{\text{No.de programas ofrecidos en LANGEX}}{\text{No. de programas existentes en el mercado}} * 100$$

Tiempo: 12 meses

- **Fecha de Inicio:** 10 Diciembre 2010
- **Fecha de Culminación:** 10 Diciembre 2011

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Coordinadores de programas.

Costo estimado del proyecto: USD 606,38

PROYECTO 15: **Alianzas estratégicas con empresas relacionadas**

Antecedentes: LANGEX cuenta con el apoyo de algunas empresas relacionadas con programas de estudio, trabajo y viajes al exterior, para brindar a sus clientes diversas opciones de gestionar servicios adicionales, complementarios y necesarios para viajar y permanecer en países del exterior, sin embargo, la empresa necesita estrechar



más aún estas relaciones con el objetivo de brindar un mejor y más completo servicio, además de percibir económicamente un mejor beneficio.

Alcance: Establecer convenios y realizar alianzas estratégicas con empresas para complementar el servicio que entrega LANGEX en relación con la venta de tickets aéreos, seguros de viajes, tramitadoras de impuestos internacionales y demás empresas relacionadas con la industria de los intercambios estudiantiles, de tal forma que el servicio brindado al cliente sea completo, diverso, económico y la mejor opción de viaje.

Objetivo del proyecto: Mejorar y complementar la prestación del servicio prestado por LANGEX con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.

Estrategia: Participar activamente en proyectos de cooperación entre LANGEX y las embajadas de los países con los cuales la empresa mantiene vínculos, además de firmar convenios y realizar alianzas estratégicas con empresas Sponsor y demás empresas relacionadas a este servicio.

Actividades del proyecto:

1. Establecer un equipo de trabajo
2. Detectar necesidades para complementar el servicio.
3. Evaluar el desempeño de empresas afines a programas de intercambio cultural dentro y fuera del país
4. Evaluar las posibilidades, beneficios y conveniencia de posibles alianzas estratégicas con otras empresas.
5. Selección de empresas para establecer un trabajo conjunto.



6. Elaborar un informe de los resultados, junto con un plan de acción y contingencia.
7. Elaboración de un presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Presentar una propuesta de los intereses de LANGEX para lograr una alianza con las empresas seleccionadas.
10. Establecer charlas de negociación física o virtual.
11. Llegar a un acuerdo entre las dos partes y firmar un convenio.
12. Control y monitoreo continuo.

Indicadores de gestión o KPIs:

Alianzas estrat.y convenios = No. de alianzas estratégicas en el año.

Tiempo: 4 meses

- **Fecha de Inicio:** 3 Enero 2011
- **Fecha de Culminación:** 15 Mayo 2011

Recursos:

Humanos

Materiales

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Costo estimado del proyecto: USD 297,20



PROYECTO 16: Elaboración de un plan de marketing.

Antecedentes: LANGEX no tiene ni ha desarrollado un plan de marketing que le permita evaluar el desempeño y esfuerzo exclusivo que se ha realizado en el área de marketing para impulsar el crecimiento de ventas e incrementar la participación en el mercado a través de eficaces métodos y técnicas de mercadeo. Para Stanton “El Marketing juega uno de varios roles en nuestra sociedad: para la mayoría de las organizaciones es esencial algún tipo de marketing para sobrevivir, a los consumidores les proporciona una forma de satisfacer diversas necesidades y deseos, y en la economía estimula a la demanda e impulsa el crecimiento.”⁹⁵

Alcance: Realizar un plan de marketing que permita a LANGEX potencializar su fuerza de ventas fijando diferentes actuaciones en el área de mercadeo en coordinación y congruencia con el plan estratégico corporativo, apoyado en los resultados arrojados en el estudio de mercado y de acuerdo a la etapa de desarrollo del negocio para establecer estrategias de expansión, producto, precio, plaza y promoción que permitan aprovechar mejor las oportunidades del mercado.

Objetivo del proyecto: Incrementar los niveles de satisfacción del cliente, además de lograr identificación y fidelización de clientes hacia la empresa para que vuelvan a utilizar los servicios de la empresa en medida que sea posible o recomienden a LANGEX como agencia de intercambio cultural.

Estrategia: Desarrollar un plan de marketing que permita fidelizar al cliente además de mejorar los niveles de satisfacción, a través de la calidad de servicio prestado así como de los programas ofrecidos.

⁹⁵ STANTON William J, Fundamentos de Marketing, 13a. edición



Actividades del proyecto:

1. Estudio de la situación actual
 - 1.1. Análisis del ambiente externo
 - 1.1.1. Análisis del Macroambiente
 - 1.1.2. Análisis del Microambiente
 - 1.2. Análisis del Ambiente Interno
2. Estudio de Mercado
3. Establecimiento de objetivos y metas.
4. Desarrollo de estrategias.
 - 4.1. Precio
 - 4.2. Producto
 - 4.3. Plaza
 - 4.4. Promoción
5. Servicio Post – Venta
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aprobación del proyecto.
8. Ejecución y control.

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{No. de clientes satisfechos}}{\text{No. total de clientes}} * 100$$

$$\text{Fidelización} = \frac{\text{Clientes participando otra vez o recomienda}}{\text{No. total de clientes}} * 100$$



Tiempo: 9 meses

- **Fecha de Inicio:** 3 Enero 2011
- **Fecha de Culminación:** 3 Octubre 2011

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Coordinadores de programas.

Empresa externa especialista en mercadeo.

Costo estimado del proyecto: USD 1254,96

PROYECTO 17: Implementación de un ERP

Antecedentes: LANGEX cuenta con una intranet que permite que la comunicación hacia el interior de la empresa sea rápida y eficiente, no obstante no existe un software especializado que desarrolle e integre programas informáticos específicos para respaldar la gestión de procesos, clientes, proveedores, contabilidad y finanzas y demás áreas de la organización que podrían manejarse mejor y más eficientemente.

Alcance: Presentar un proyecto de integración de los procesos y departamentos de la empresa a lo largo toda la estructura, automatizando toda la información en un solo sistema informático,



eliminando los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio, para facilitar y apoyar la toma de decisiones.

Objetivo del proyecto: Mejorar la calidad del servicio, respaldando las operaciones de LANGEX en un sistema informático integral de gestión empresarial diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa, unificando la información de modo que cualquier suceso sea revelado de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos.

Estrategia: Implementar un sistema informático ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar todos los procesos, departamentos e información de la empresa que permita administrar todos los recursos adecuadamente.

Actividades del proyecto:

1. Formar un equipo de trabajo.
2. Diagnóstico de todos los procesos de la organización para priorizar los procesos para la modelación e integración.
3. Cotizar en diferentes empresas especializadas los costos y procesos necesarios para la implementación de un sistema ERP.
4. Revisar los modelos y demos de programas informáticos que podrían desarrollarse para LANGEX.
5. Evaluar las diferentes alternativas de acuerdo a las propuestas de cada empresa, su experiencia y reconocimiento en el mercado.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aprobación del proyecto.
8. Implementación del proyecto.



9. Capacitaciones al personal para un correcto aprovechamiento del ERP.

Indicadores de gestión o KPIs:

Procesos integrados al sist. infor. = Procesos integrados al sist. infor.

Tiempo: 12 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Marzo 2011
- **Fecha de Culminación:** 1 Marzo 2012

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General

Empresa externa especializada en implementación de un sistema ERP

Costo estimado del proyecto: USD 3161,01

PROYECTO 18: Estudio de Factibilidad para la apertura de agencias

Antecedentes: LANGEX ha encontrado la necesidad de contar con representantes de venta en algunos puntos del Ecuador para incrementar su participación, cartera de clientes y consecuentemente volumen de ventas, es por ello que a partir del año 2007 cuenta con



representación en Portoviejo, Cuenca y Ambato, proyectando un crecimiento y posibilidad de apertura de nuevas oficinas en otros puntos del Ecuador, como Guayaquil. Además considerando la atractividad de otros países en América Latina, tales como Perú, Bolivia y Colombia se buscará la factibilidad o no de ingresar también en estos mercados.

Alcance: Desarrollo del proyecto para determinar factibilidad de la apertura de nuevas agencias y contratación de nuevos representantes en diferentes puntos del Ecuador y otros países en Latinoamérica (Perú, Bolivia), para expandir la representación de LANGEX a nivel nacional y fuera del Ecuador.

Objetivo del proyecto: Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera y otras de potencial y atractiva posibilidad de desarrollo.

Estrategia: Apertura de nuevas oficinas en distintas ciudades del Ecuador y las capitales de Perú y Bolivia.

Actividades del proyecto:

1. Conformación de un equipo de trabajo.
2. Análisis de Factibilidad
 - 2.1. Análisis de Mercado
 - 2.2. Análisis Administrativo
 - 2.3. Análisis Técnico
 - 2.4. Análisis Financiero
 - 2.5. Evaluación y presentación de resultados
 - 2.6. Presentación de resultados



2.7. Elaboración del presupuesto

3. Presentación del proyecto

4. Aprobación del proyecto

Indicadores de gestión o KPIs:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Ventas totales LANGEX}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$$

Tiempo: 15 meses

- **Fecha de Inicio:** 12 Diciembre 2010
- **Fecha de Culminación:** 12 Marzo 2012

Recursos:

Humanos

Materiales

Financieros

Tecnológicos

Responsables:

Gerente General y Empresa Externa

Costo estimado del proyecto: USD 2520,56

5.4. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

A través de la programación de proyectos se podrán establecer individualmente para cada proyecto, las actividades, los responsables, los horarios, y los recursos que se utilizarán para desarrollar las propuestas planteadas.



INICIATIVA ESTRATÉGICA:	
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	
OBJETIVO GENERAL:	
ESTRATEGIA GENERAL:	
INDICADORES:	

Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.

Gerente General y Diseñador del modelo de gestión estratégica

Mejorar la gestión empresarial de LANGEX a través de la difusión y posterior implementación de un modelo de gestión estratégica que involucre la participación activa de todos sus miembros.

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

Cumplimiento del modelo de Gestión = [(Programas Ejecutados/Total Programas de la Planificación.)]

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2009					HORAS	ENTREGABLES	RECURSOS				PRESUPUESTO
			MAR	ABR	MAY	JUN	JUL			Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	
1	Presentación del modelo de gestión estratégica ante los directivos de la Organización, Gerente General y Presidente de LANGEX.	Diseñador del modelo de gestión estratégica						2	Documentos escritos y digitales, presentación en power point	\$ 3,24	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 20,12	\$ 523,36
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica.	Gerente General y Presidente						2	Documento aprobado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	Elaboración de un cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.	Gerente General, Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.						6	Cronograma de actividades	\$ 19,44	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 0,72	\$ 25,16
4	Elaboración del presupuesto para la difusión del proyecto.	Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.						12	Modelo de presupuesto.	\$ 40,08	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,44	\$ 41,52
5	Aprobación del cronograma y presupuesto del proyecto.	Gerente General y Presidente						2	Presupuesto aprobado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6	Presentación del modelo de gestión estratégica ante el personal de la empresa en Quito y las diferentes provincias.	Gerente General, Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.						16	Documentos escritos y digitales, presentación en power point y folletos.	\$ 26,72	\$ 450,00	\$ 20,00	\$ 41,92	\$ 538,64
7.	Evaluaciones periódicas y trabajos en grupo para medir el nivel de aceptación del modelo de gestión estratégica.	Gerente de Ventas, Recursos Humanos						28	Informe de resultados	\$ 13,36	\$ 1.600,00	\$ 23,00	\$ 1,20	\$ 1.637,56
7.1	Taller Grupal en la ciudad de Quito	Recursos Humanos						8	Material didáctico para elaboración del taller.	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 10,00	\$ 0,96	\$ 510,96
7.2	Primera Evaluación	Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.						2	Evaluación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,12	\$ 0,12
7.3	Informe de Resultados	Gerente de Ventas						4	Informe	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 1,50	\$ 0,00	\$ 8,18
7.4	Taller Grupal en la ciudad de Portoviejo	Recursos Humanos						8	Material didáctico para elaboración del taller.	\$ 0,00	\$ 1.100,00	\$ 10,00	\$ 0,00	\$ 1.110,00
7.5	Segunda Evaluación	Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.						2	Evaluación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,12	\$ 0,12
7.6	Informe de Resultados	Gerente de Ventas						4	Informe	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 1,50	\$ 0,00	\$ 8,18
									TOTAL					\$ 2.766,24



INICIATIVA ESTRATÉGICA:		Levantamiento de Procesos																	
		Gerente de Ventas, Diseñador del Modelo de Gestión Estratégica y Asesor Externo.																	
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Incrementar la productividad de la empresa a través de la definición de procesos gerenciales, de valor y de apoyo que permitan una correcta canalización de esfuerzos y optimización de recursos tanto financieros, humanos, tecnológicos y materiales, clasificándolos además en la cadena de valor de LANGEX.																	
		Llevar a cabo un levantamiento de todos los procesos de LANGEX.																	
OBJETIVO GENERAL:		Productividad = ((No. de programas vendidos / Total programas presupuestados)*100																	
		Estrategia General:																	
ESTRATEGIA GENERAL:		Productividad = ((No. de programas vendidos / Total programas presupuestados)*100																	
		INDICADORES:																	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENTREGABLES	HORAS	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	PRESUPUESTO
1	Conformar un equipo de trabajo con apoyo de la gerencia.	Gerente de Ventas, Diseñador del modelo.											Lista de miembros	0,3	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,02	\$ 0,02
2	Contatación de un asesor externo.	Gerente General y Gerente de Ventas.											Contrato	12	\$ 33,40	\$ 750,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 797,40
2.1.	Evaluar alternativas de empresas que brinden asesoría en gestión de procesos.	Gerente General y Gerente de Ventas.											Lista de propuestas.	4	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 0,24	\$ 11,92
2.2.	Seleccionar la mejor opción y contratar los servicios de un asesor externo.	Gerente General y Gerente de Ventas.											Documentos de evaluación y selección.	8	\$ 26,72	\$ 0,00	\$ 2,00	\$ 0,48	\$ 29,20
3	Determinar mediante la identificación de actividades y el giro de negocio la cadena de valor de la empresa.	Equipo de trabajo											Lista de actividades y cadena de valor documentada.	12	\$ 40,08	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,16	\$ 42,24
4	Realizar un inventario de procesos.	Equipo de trabajo											Lista de procesos.	4	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 14,08
5	Seleccionar los procesos de mayor impacto e importancia para la empresa.	Equipo de trabajo											Clasificación de procesos.	4	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 14,08
6	Realizar el mapeo de procesos.	Equipo de trabajo											Mapeo de procesos.	15	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,70	\$ 52,80
7	Realizar el costeo de cada proceso.	Equipo de trabajo											Costeo de los procesos.	15	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,70	\$ 52,80
8	Levantar el diagrama de análisis de procesos.	Equipo de trabajo											Diagramas de procesos.	10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 35,20
9	Levantamiento de los procesos con sus respectivos responsables e indicadores de gestión.	Equipo de trabajo											Perfil de procesos.	10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 35,20
10	Elaboración del manual de procesos y procedimientos.	Equipo de trabajo											Manuales de procesos y procedimientos.	10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 1,80	\$ 40,20
11	Elaboración del presupuesto.	Equipo de trabajo											Modelo de presupuesto.	3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 2,00	\$ 0,54	\$ 12,56
12	Aprobación del proyecto.	Gerente General.											Documento de aprobación.	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 0,36
13	Implementación del proyecto.	Gerente de Ventas y Diseñador del modelo.											Entrega de proyecto.	35	\$ 58,45	\$ 0,00	\$ 10,00	\$ 4,20	\$ 72,65
															TOTAL		\$ 1.169,95		



Presupuesto de ventas	
INICIATIVA ESTRATÉGICA:	Gerente General y Gerente de Ventas
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Incrementar el volumen de ventas de todos los programas de intercambio cultural a través de un control presupuestario.
OBJETIVO GENERAL:	Realizar un presupuesto.
ESTRATEGIA GENERAL:	Crecimiento de Ventas = (Ventas totales año actual / Ventas totales año anterior) - 1)*100

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2009					ENTREGABLES	HORAS	RECURSOS			PRESUPUESTO
			MAR	ABR	MAY	JUN	JUL			Humanos	Materiales	Tecnológicos	
1.	Evaluar niveles de venta en base a información registrada de años anteriores.	Gerente General y Gerente de Ventas						Resultado de historial de ventas	5	\$ 20,00		\$ 0,60	\$ 20,60
2.	Analizar las oportunidades y restricciones del crecimiento en ventas de cada programa del intercambio.	Gerente General, Gerente de Ventas y Coordinadores						Informe de resultados	20	\$ 133,60	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 156,00
3	Desarrollar una planificación de ventas.	Gerente de Ventas						Planificación de ventas	12	\$ 20,04		\$ 1,44	\$ 21,48
4	Preparar un pronóstico de ventas.	Gerente de Ventas						Pronóstico de ventas	8	\$ 13,36		\$ 0,96	\$ 14,32
5.	Realizar el presupuesto.	Gerente de Ventas						Modelo de presupuesto	2	\$ 3,34		\$ 0,24	\$ 3,58
6.	Presentación del presupuesto.	Gerente de Ventas						Proyecto documentado.	2	\$ 3,34	\$ 5,00	\$ 10,24	\$ 18,58
7.	Aprobación del presupuesto.	Gerente General						Documento de aprobación	2	\$ 3,34		\$ 0,24	\$ 3,58
8.	Implementación del proyecto.	Gerente de Ventas						Presupuesto de ventas	X	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00
9.	Monitoreo de cumplimiento.	Gerente de Ventas						Evaluaciones de cumplimiento	X	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00
										TOTAL			\$ 238,14



INICIATIVA ESTRATÉGICA:		Desarrollo de un portal web													
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Gerente General y empresa externa especialista en creación de páginas web.													
OBJETIVO GENERAL:		Captar un mayor número de clientes a través de la web mejorando la imagen de LANGEX ante sus clientes internos, externos y potenciales, proveedores, y demás personas naturales o empresas relacionadas, interesadas en conocer los servicios que se presenta.													
ESTRATEGIA GENERAL:		Actualizar y mejorar el sitio web de LANGEX a través de un diseño mejor elaborado, atractivo, profesional, informativo, funcional y ágil que permita capturar la atención de sus visitantes.													
INDICADORES:		Nivel de Funcionalidad de la Página Web = No. clientes capturados por la web / No. total de clientes capturados													
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		2009					ENTREGABLES	HORAS	RECURSOS			PRESUPUESTO	
		TIEMPO	TIEMPO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS			Humanos	Financieros	Materiales		Tecnológicos
1.	Revisar y analizar las páginas web de otras agencias de intercambio.	Coordinadores de programas								15	\$ 100,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 102,00
2.	Realizar un sondeo con clientes capturados a través de la web.	Coordinadores de programas								15	\$ 100,20	\$ 0,00	\$ 15,00	\$ 1,80	\$ 117,00
3.	Presentar un informe de resultados y sugerencias para la creación de un nuevo portal web.	Coordinadores de programas								4	\$ 26,72	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 27,20
4.	Buscar empresas o personas especializadas en creación de portales web para entregarles el proyecto de mejora de la página web de LANGEX.	Gerente General y Coordinador de programa								4	\$ 16,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 16,48
5.	Evaluar las propuestas presentadas del nuevo portal web de LANGEX.	Gerente General y Coordinador de programa								5	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 20,60
6.	Seleccionar la mejor alternativa.	Gerente General y Coordinador de programa								2	\$ 8,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 8,24
7.	Realizar el presupuesto.	Coordinador de programa								2	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 4,24
8.	Aprobar el proyecto y presupuesto.	Gerente General								2	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 4,24
9.	Contratar a la persona o agencia para que desarrolle el nuevo portal web de LANGEX.	Gerente General y Recursos Humanos								2	\$ 8,00	\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 458,24
10.	Desarrollar el portal web.	Empresa externa								20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,40	\$ 2,40
11.	Registrar la nueva página web en los principales buscadores web.	Empresa externa								5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 0,60
											TOTAL				\$ 781,24



Plan de Gestión de Calidad	
	Gerente General y Gerente de Ventas.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Mejorar la satisfacción del cliente, el clima laboral, las relaciones interpersonales, generar ventajas competitivas y disminuir las incidencias en la prestación del servicio.
OBJETIVO GENERAL:	Llevar a cabo un plan de gestión de calidad que permita al personal de la empresa practicar una cultura organizacional basada en la filosofía empresarial y la entrega de un servicio de alta calidad.
ESTRATEGIA GENERAL:	Administración de quejas = (No. de quejas resultas / No. total de quejas recibidas)*100 Presentación de quejas = (No. quejas en el año / No. quejas año anterior)*100
INDICADORES:	

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2009												2010				RECURSOS				PRESUPUESTO
			JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	
1.	Análisis y seleccionar un modelo de gestión de calidad para LANGEX.	Gerente General y Gerente de ventas.																15	\$ 50,10	\$ 200,00	\$ 10,00	\$ 1,80	\$ 261,90
2.	Determinar las fases para la implementación de sistema de aseguramiento de calidad.	Gerente General y Gerente de ventas.																642	\$ 1,977,28	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 71,04	\$ 2,098,32
2.1.	Diagnóstico previo.	Gerente General y Gerente de ventas.																100	\$ 167,00	\$ 0,00	\$ 30,00	\$ 6,00	\$ 203,00
2.2.	Planificación y organización de las actividades.	Gerente General y Gerente de ventas.																40	\$ 133,60	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4,80	\$ 138,40
2.3.	Determinación de los procesos generales y conformación de un equipo de trabajo.	Gerente General y Gerente de ventas.																10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 34,60
2.4.	Preparación del sistema de aseguramiento de la calidad.	Equipo de trabajo																400	\$ 1,336,00	\$ 0,00	\$ 10,00	\$ 48,00	\$ 1,394,00
2.5.	Formación interna del personal.	Equipo de trabajo y Recursos humanos																12	\$ 40,08	\$ 0,00	\$ 10,00	\$ 1,44	\$ 51,52
2.6.	Generalización de la actividad operativa.	Equipo de trabajo																80	\$ 267,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9,60	\$ 276,80
3.	Elaboración del presupuesto.	Equipo de trabajo																3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 10,38
4.	Aprobación del proyecto.	Gerente General																2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 0,24	\$ 9,42
											TOTAL												\$ 2,380,02



Plan de Capacitación																	
Gerente General, Recursos Humanos y Empresa externa de capacitación.																	
Mejorar las competencias del personal de LANGEX determinando las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.																	
Implementar un plan de capacitación y desarrollo de competencias para diferentes áreas de la empresa y de acuerdo a las necesidades y exigencias del entorno, que permita mejorar la calidad del talento humano de la empresa.																	
Inversión en programas de capacitación = (Inversión en capacitaciones / No. total de colaboradores)																	
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2009			2010			RECURSOS			PRESUPUESTO					
			AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR		Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	
1.	Estudio de las necesidades de la empresa y su personal para mejorar su productividad.	Recursos Humanos y Coordinadores											\$ 66,80	\$ 0,00	\$ 25,00	\$ 0,60	\$ 92,40
2.	Inventario de capacidades actuales y potenciales del personal de la empresa a través de:	Recursos Humanos											\$ 73,48	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,48	\$ 76,96
2.1.	La situación real de la plantilla en lo que se refiere a las experiencias profesionales y niveles de formación.	Recursos Humanos											\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 3,58
2.2.	El análisis de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las políticas de las personas que ocupan los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.	Recursos Humanos											\$ 20,04	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,44	\$ 21,48
2.3.	Definir las necesidades de capacitación de los colaboradores y requerimientos de la empresa.	Gerente General y Recursos Humanos											\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,90	\$ 51,90
3.	Evaluación de empresas que presenten alternativas de capacitación.	Gerente General y Recursos Humanos											\$ 26,72	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,96	\$ 27,68
4.	Selección de la mejor opción para acogerse a un programa de aprendizaje y capacitación considerando:	Gerente General y Recursos Humanos											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.525,00	\$ 6,12	\$ 4.531,12
4.1.	Análisis de contenido.	Empresa externa											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.300,00	\$ 3,60	\$ 2.303,60
4.2.	Análisis de los agentes capacitadores.	Empresa externa											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.175,00	\$ 0,72	\$ 1.175,72
4.3.	Evaluación de recursos didácticos.	Empresa externa											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00	\$ 0,60	\$ 600,60
4.4.	Análisis de horarios y costos.	Empresa externa											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 300,00	\$ 0,60	\$ 300,60
4.5.	Análisis de modalidades de capacitación disponibles.	Empresa externa											\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 150,00	\$ 0,60	\$ 150,60
5.	Definir cronograma para que el personal de la empresa pueda asistir a la capacitación.	Recursos Humanos y Asesor externo											\$ 25,05	\$ 0,00	\$ 75,00	\$ 1,90	\$ 101,85
6.	Elaboración del presupuesto.	Recursos Humanos											\$ 13,96	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 0,94	\$ 64,32
7.	Aceptación del provisto.	Gerente General											\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 25,00	\$ 0,24	\$ 29,24
											TOTAL				\$ 4.923,57		



Plan de Sueldos	
INICIATIVA ESTRATÉGICA:	Gerente General, Recursos Humanos
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Incrementar la satisfacción de los colaboradores de LANGEX al reconocer adecuada y justamente su labor y dedicación, disminuyendo además el porcentaje de rotación y ausentismo.
OBJETIVO GENERAL:	Desarrollar un adecuado plan de sueldos de acuerdo a las posibilidades de la empresa, las necesidades de su personal y el promedio salarial de puestos similares en la industria.
ESTRATEGIA GENERAL:	Rotación de personal = (No. de retirados / Total de cargos) * 100 Ausentismo de personal = (Horas-hombre de ausencia / Horas-hombre total) * 100

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		2010												2011			RECURSOS			PRESUPUESTO	
		TIEMPO		NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	HORAS							
1.	Evaluación y clasificación de cargos.	Recursos Humanos															10	\$ 16,70	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 17,90		
2.	Investigación salarial	Recursos Humanos															39	\$ 81,83	\$ 29,00	\$ 4,68	\$ 115,51		
2.1.	Selección de cargos de referencia.	Recursos Humanos															5	\$ 8,35	\$ 10,00	\$ 0,60	\$ 18,95		
2.2.	Selección de empresas participantes.	Gerente General y Recursos Humanos															10	\$ 33,40	\$ 15,00	\$ 1,20	\$ 49,60		
2.3.	Recolección de datos.	Recursos Humanos															20	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 2,40	\$ 35,80		
2.4.	Análisis y presentación de informe.	Recursos Humanos															4	\$ 6,68	\$ 4,00	\$ 0,48	\$ 11,16		
3.	Evaluar el perfil de cada colaborador, sus competencias, preparación, nivel de instrucción, disponibilidad de horas de trabajo y experiencia.	Recursos Humanos															10	\$ 16,70	\$ 3,00	\$ 1,20	\$ 20,90		
4.	Evaluar las necesidades del personal de LANGEX	Recursos Humanos															10	\$ 16,70	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 17,90		
5.	Establecer fijación de pagos y beneficios.	Gerente General y Recursos Humanos															14	\$ 36,74	\$ 0,00	\$ 1,68	\$ 38,42		
5.1.	Compensación de incentivos por desempeño y metas de venta.	Gerente General y Recursos Humanos															8	\$ 26,72	\$ 0,00	\$ 0,96	\$ 27,68		
5.2.	Presentaciones obligatorias por ley.	Recursos Humanos															6	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 10,74		
6.	Establecer una estructura de sueldos y políticas salariales.	Recursos Humanos															8	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,96	\$ 14,32		
7.	Elaboración de un presupuesto.	Recursos Humanos															2	\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 3,58		
8.	Presentación del presupuesto.	Recursos Humanos															2	\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 3,58		
9.	Aprobación del presupuesto.	Gerente General															2	\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 3,58		
10.	Ejecución, control y ajustes.	Recursos Humanos															15	\$ 25,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 25,05		
																			TOTAL				\$ 260,74



Benchmarking
Gerente General, Gerente de Ventas y Empresa Externa.
Mantener un nivel de precios similares a los de la competencia, además de mejorar el servicio prestado al cliente con referencia de estrategias y acciones desarrolladas por empresas líderes en el mercado.
Realizar un estudio continuo y periódico de la competencia.
Variación en los precios de programas = ((Precio promedio de LANGEX/Precio promedio del mercado) * 100

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2010												2011			RECURSOS			PRESUPUESTO	
			FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos		
1.	Evaluación de empresas que brindan asesoramiento en benchmarking.	Gerente General y Gerente de Ventas															5	\$ 16,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 17,30
2.	Selección de la mejor alternativa.	Gerente General y Gerente de Ventas															2	\$ 6,66	\$ 1.100,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 1.106,92
3.	Conformación de un equipo de trabajo.	Gerente General y Gerente de Ventas															1	\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,12	\$ 3,46
4.	Preparación	Equipo de trabajo															4	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 13,84
4.1.	Realizar un diagnóstico de costos y precios de la empresa.	Equipo de trabajo															2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92
4.2.	Planificar y organizar las actividades que se van a realizar como propuestas.	Equipo de trabajo															2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92
5.	Evaluación interna	Equipo de trabajo															15	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 1,80	\$ 56,90
6.	Comparación externa	Empresa externa															320	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 25,00	\$ 38,40	\$ 63,40
7.	Diseño e implementación	Equipo de trabajo															195	\$ 484,30	\$ 250,00	\$ 25,00	\$ 23,40	\$ 782,70
7.1.	Determinar las necesidades del cliente para cubrir con los costos de los programas de intercambio.	Empresa externa															50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20,00	\$ 6,00	\$ 26,00
7.2.	Diseñar un nuevo proceso para determinar los precios de los programas de intercambio.	Equipo de trabajo															45	\$ 150,30	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 5,40	\$ 160,70
7.3.	Adaptación del nuevo modelo a nuestra empresa.	Equipo de trabajo															100	\$ 334,00	\$ 250,00	\$ 0,00	\$ 12,00	\$ 596,00
8.	Realizar el presupuesto	Equipo de trabajo															2	\$ 6,66	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92
9.	Aprobar el proyecto	Gerente General															2	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 4,24
TOTAL																		\$ 2.065,68				



Estudio de Mercado																				
INICIATIVA ESTRATÉGICA:																				
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:																				
Gerente General y Empresa de contratación externa.																				
OBJETIVO GENERAL:																				
Incrementar el volumen de ventas de los diferentes programas de intercambio, además de brindar opciones de estudio, trabajo y viaje al exterior requeridas en el mercado.																				
ESTRATEGIA GENERAL:																				
Realizar un estudio que permita a la empresa detectar las nuevas tendencias del mercado al cual se dirige.																				
INDICADORES:																				
Crecimiento de ventas = ((Ventas totales año actual / Ventas totales año anterior) - 1) * 100																				
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2010																	
			MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENTREGABLES	HORAS	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	PRESUPUESTO	
1.	Estudio de la situación actual	Gerente General												Lista de empresas	4	\$ 8,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 8,48
1.1.	Análisis del ambiente externo	Gerente General												Documento de selección y contrato	2	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 4,24
1.1.1.	Análisis del Macroambiente	Empresa Externa												Documento de desarrollo y avances del proyecto	377	\$ 8,00	\$ 2.000,00	\$ 55,00	\$ 45,24	\$ 2.108,24
1.1.1.1.	Análisis del Microambiente	Empresa Externa												Documento de antecedentes y definición del problema	10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 1,20
1.2.	Análisis del Ambiente Interno	Empresa Externa												Documento con detalle de objetivos y hallazgos	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
2.	Estudio de Mercado	Empresa Externa												Listado de hipótesis	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
3.	Establecimiento de objetivos y metas.	Empresa Externa												Lista de herramientas para recopilar datos	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
4.	Desarrollo de estrategias.	Empresa Externa												Herramientas de medición	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
4.1.	Precio	Empresa Externa												Tamaño de muestra	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
4.2.	Producto	Empresa Externa												Recopilación de datos	300	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 36,00	\$ 86,00
4.3.	Plaza	Empresa Externa												Ingreso de datos a SPSS	25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 3,00
4.4.	Promoción	Empresa Externa												Análisis de resultados	25	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 3,00
5.	Servicio Post – Venta	Empresa Externa												Informe de resultados	3	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 0,36
6.	Elaboración del presupuesto.	Empresa Externa												Modelo de presupuesto	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 0,24
7.	Aprobación del proyecto.	Empresa Externa												Presentación del proyecto	2	\$ 8,00	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 0,24	\$ 13,24
8.	Ejecución y control.	Gerente General												Documento de aceptación	2	\$ 4,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 4,24
											TOTAL								\$ 2.125,20	



INICIATIVA ESTRATÉGICA: RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Implementación de un CRM															
		Gerente General y Empresa externa.															
OBJETIVO GENERAL: ESTRATEGIA GENERAL: INDICADORES:		Mejorar el proceso de servicio y atención al cliente, basados en un tiempo de respuesta inmediato, información puntual, y asesoramiento profesional y personalizado, transformando las transacciones simples en pequeños pasos para la construcción de una estrecha relación entre el cliente y la empresa. Implementar un sistema CRM que permita alinear los recursos de la organización y disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente, con el fin de entender, anticiparse y responder a las necesidades del mismo. Tiempo de respuesta del servicio = Tiempo promedio real prestación de servicio / Tiempo promedio programado															
		No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	ENTREGABLES	HORAS	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
1.	Analizar las necesidades de los clientes y agentes de venta para entregar un mejor servicio de atención al cliente.	Gerente de ventas y coordinadores de programas									Informe de resultados	10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 34,60
2.	Establecer los requerimientos y capacidades de LANGEX para estrechar y tener un manejo adecuado de la relación establecida con los clientes, de manera eficaz y útil las bases de datos de la empresa.	Gerente de ventas y coordinadores de programas									Gestión con clientes de LANGEX	15	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 51,90
3.	Determinar los requerimientos y mejoras en la atención de clientes.	Gerente de ventas y coordinadores de programas									Propuestas de mejora	6	\$ 20,04	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 20,76
4.	Coligar en diferentes empresas especializadas los costos y procesos necesarios para la implementación del sistema CRM.	Gerente General y Gerente de Ventas									Coizaciones	6	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 51,90
5.	Revisar un modelo o demo del programa presupuesto.	Gerente General y Gerente de Ventas									Informe de resultados	12	\$ 40,08	\$ 0,00	\$ 10,00	\$ 1,44	\$ 51,52
6.	Evaluar las diferentes alternativas de acuerdo a las propuestas de cada empresa.	Gerente General y Gerente de Ventas									Documento de evaluación	3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 10,38
7.	Selección de la mejor alternativa.	Gerente General y Gerente de Ventas									Documento de selección	2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 5,00	\$ 0,24	\$ 11,92
8.	Elaboración del presupuesto.	Gerente de Ventas									Modelo de presupuesto	3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 25,00	\$ 0,36	\$ 35,38
9.	Presentar el proyecto.	Gerente de Ventas									Presentación del proyecto	2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 20,00	\$ 31,44	\$ 58,12
10.	Aprobación del proyecto.	Gerente General									Documento de aprobación	50	\$ 167,00	\$ 0,00	\$ 20,00	\$ 6,00	\$ 193,00
11.	Implementación del proyecto.	Empresa Externa									Contrato	54	\$ 164,24	\$ 1,200,00	\$ 0,00	\$ 12,72	\$ 1.376,96
10.1	Adquisición del software y licencias de uso a través de la empresa externa especializada en automatizar.	Gerente General									Orden de compra	1	\$ 4,00	\$ 1,200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,204,00
10.2	Determinar las funciones que se desean automatizar.	Gerente de ventas y Empresa Externa									Documento de introducción a la automatización	5	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 21,20
10.3	Realizar una revisión de los procesos involucrados con la administración de clientes.	Gerente de ventas y Empresa Externa									Documento de revisión de procesos	5	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,00	\$ 22,00
10.4	Realizar un prototipo del sistema modelando los procesos dentro del software	Empresa Externa									Prototipo del sistema	10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,40	\$ 2,40
10.5	Capacitar a los usuarios	Empresa Externa									Capacitación	10	\$ 66,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,40	\$ 69,20
10.6	Realizar pruebas de uso y fallo	Empresa Externa y Coordinadores									Informes de prueba	15	\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,60	\$ 53,70
10.7	Administrar el sistema cargando información y datos reales de clientes	Empresa Externa y Coordinadores									Informes de prueba	4	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,96	\$ 0,96
10.8	Dar seguimiento a la herramienta para comprobar su funcionamiento	Empresa Externa y Coordinadores									Informe de desempeño	2	\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 3,82
10.9	Brindar soporte administrativo del sistema para dudas o sugerencias	Empresa Externa									Documento de quejas o sugerencias	2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 0,48
TOTAL																\$ 1.896,44	



Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero.	
INICIATIVA ESTRATÉGICA:	
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Gerente General y Coordinadores de Programas.
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar el portafolio de programas y destinos de agencias Sponsor.
ESTRATEGIA GENERAL:	Implementar un programa que permita innovar y evaluar las diferentes opciones de estudio en el exterior que existen en el mercado.
INDICADORES:	Diversificación = (No.de programas de LANGEX / No. de programas existentes en el mercado) *100

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		2010												RECURSOS			PRESUPUESTO				
		TIEMPO	TIEMPO	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Financieros		Materiales	Tecnológicos		
		HORAS	ENTREGABLES													Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	PRESUPUESTO			
1.	Crear un equipo de trabajo e investigación.	1	Lista del equipo de trabajo															\$ 3,34	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,12	\$ 3,46	
2.	Realizar un sondeo acerca de gustos y preferencias del mercado Ecuatoriano para acogerse a programas de intercambio cultural.	15	Informe de resultados															\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 51,90	
3.	Evaluar los diferentes programas de intercambio que existen en el Ecuador y aquellos diseñados para el mercado de Latinoamérica.	15	Documento que detalle los programas de intercambio existentes en el mercado															\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 51,90	
4.	Realizar un estudio de las diferentes oportunidades de viaje que existen en los principales destinos escogidos por el mercado Ecuatoriano.	15	Documento que detalle las preferencias del mercado Ecuatoriano															\$ 50,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,80	\$ 51,90	
5.	Analizar diferentes escuelas bajo ciertos parámetros que permitan un acercamiento entre las agencias para proponer la firma de un convenio para trabajar conjuntamente y obtener un beneficio mutuo.	20	Análisis de agencias Sponsor															\$ 66,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,40	\$ 69,20	
6.	Selección de las mejores alternativas.	5	Documento de evaluación y selección															\$ 16,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 17,30	
7.	Elaboración de un presupuesto.	2	Modelo de presupuesto															\$ 6,66	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92	
8.	Aceptación del proyecto.	2	Documento de aprobación															\$ 6,66	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92	
9.	Llevar a cabo un acercamiento entre LANGEX y nuevas agencias Sponsor.	10	Documento de introducción de la gestión de LANGEX															\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 1,20	\$ 84,60	
10.	Esperar la aceptación por parte de la escuela en el exterior.	6	Documento de aceptación															\$ 20,04	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 20,76	
11.	Inicio de promoción de nuevos programas y destinos para estudio, trabajo y/o viaje al extranjero con grupos piloto de evaluación.	12	Plan de promoción de nuevos programas															\$ 40,08	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 1,44	\$ 241,52	
																			TOTAL				\$ 606,38



Alianzas Estratégicas con empresas relacionadas	
INICIATIVA ESTRATÉGICA:	Gerente General y Equipo de trabajo
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:	Mejorar y complementar la prestación del servicio prestado por LANGEX con la integración de proveedores y demás empresas afines con programas de intercambio cultural.
OBJETIVO GENERAL:	Participar activamente en proyectos de cooperación entre LANGEX y las embajadas de los países con los cuales la empresa mantiene vínculos, además de firmar convenios y realizar alianzas estratégicas con empresas Sponsor y demás empresas relacionadas a este servicio.
ESTRATEGIA GENERAL:	
INDICADORES:	Alianzas Estratégicas y convenios = No. total de alianzas y No. total de convenios firmados

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE TIEMPO	2011					ENTREGABLES	HORAS	RECURSOS		PRESUPUESTO	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY			Humanos	Tecnológicos		
1.	Establecer un equipo de trabajo	Gerente General						Lista del equipo de trabajo	2	\$ 6,68	\$ 0,00	\$ 0,24	\$ 6,92
2.	Detectar necesidades para complementar el servicio.	Equipo de trabajo						Documento de necesidades para complementar el servicio	10	\$ 33,40	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 34,60
3.	Evaluar el desempeño de empresas afines a programas de intercambio cultural dentro y fuera del país	Equipo de trabajo						Documento de evaluación	8	\$ 26,72	\$ 5,00	\$ 0,96	\$ 32,68
4.	Evaluar las posibilidades, beneficios y conveniencia de posibles alianzas estratégicas con otras empresas.	Equipo de trabajo						Documento de evaluación	4	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 13,84
5.	Selección de empresas para establecer un trabajo conjunto.	Equipo de trabajo						Documento de selección	6	\$ 20,04	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 20,76
6.	Elaborar un informe de los resultados, junto con un plan de acción y contingencia.	Equipo de trabajo						Informe de resultados	3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 10,38
7.	Elaboración de un presupuesto.	Equipo de trabajo						Modelo de presupuesto	2	\$ 6,68	\$ 5,00	\$ 0,24	\$ 11,92
8.	Aprobación del proyecto.	Gerente General						Documento de aprobación	2	\$ 6,68	\$ 25,00	\$ 0,24	\$ 31,92
9.	Presentar una propuesta de los intereses de LANGEX para lograr una alianza con las empresas seleccionadas.	Gerente General y equipo de trabajo						Propuesta de cooperación	3	\$ 10,02	\$ 0,00	\$ 0,36	\$ 10,38
10.	Establecer charlas de negociación física o virtual.	Gerente General y equipo de trabajo						Informe de resultados	20	\$ 66,80	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 89,20
11.	Llegar a un acuerdo entre las dos partes y firmar un convenio.	Gerente General						Convenio	6	\$ 20,04	\$ 0,00	\$ 0,72	\$ 20,76
12.	Control y monitoreo continuo.	Equipo de trabajo						Documento de control	4	\$ 13,36	\$ 0,00	\$ 0,48	\$ 13,84
											TOTAL	\$ 297,20	



INICIATIVA ESTRATÉGICA:		Estudio de factibilidad para la apertura de nuevas agencias
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:		Gerente General y Empresa externa
OBJETIVO GENERAL:		Incrementar la participación de LANGEX en las distintas ciudades donde opera y otras de potencial y atractiva posibilidad de desarrollo.
ESTRATEGIA GENERAL:		Apertura de nuevas oficinas en distintas ciudades del Ecuador y las capitales de Perú y Bolivia.
INDICADORES:		Participación de mercado = (Ventas totales LANGEX / Ventas totales del sector)* 100

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		2011												2012			RECURSOS			PRESUPUESTO			
		TIEMPO		DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	Humanos	Financieros		Materiales	Tecnológicos	
1.	Conformación de un equipo de trabajo.	Gerente General																			\$ 6.68	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 6.68	
2.	Análisis de Factibilidad	Empresa Externa																			\$ 2,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,500.00	
2.1.	Análisis de Mercado	Empresa Externa																			\$ 800.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 800.00	
2.2.	Análisis Administrativo	Empresa Externa																			\$ 500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 500.00	
2.3.	Análisis Técnico	Empresa Externa																			\$ 800.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 800.00	
2.4.	Análisis Financiero	Empresa Externa																			\$ 400.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 400.00	
2.5.	Evaluación de resultados	Empresa Externa																			\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2.88	\$ 2.88	
2.6.	Presentación de resultados	Empresa Externa																			\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1.92	\$ 1.92	
3.	Elaboración del presupuesto	Empresa Externa																			\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.96	\$ 0.96	
4.	Presentación del proyecto	Empresa Externa																			\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.96	\$ 0.96	
5.	Aprobación del proyecto	Gerente General																			\$ 6.68	\$ 0.00	\$ 0.48	\$ 7.16	
																								TOTAL	\$ 2,520.56



5.5. DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez realizada la priorización de proyectos se determinaron cuatro proyectos, los cuales, van a ser desarrollados a continuación:

- Difusión e inicio de implantación del modelo de gestión estratégica.
- Filosofía de las 9s
- Presupuesto de ventas
- Desarrollo de un portal web

PROYECTO 1: **Difusión del modelo de gestión estratégica.**

Antecedente: LANGEX es una agencia de estudios, trabajo y/o viajes al exterior que no ha tenido la oportunidad de plantear formalmente su filosofía, o llevar una administración ordenada y orientada a la consecución de objetivos mediante el planteamiento de un modelo de gestión estratégica. No obstante, al experimentar la empresa un crecimiento y expansión durante su desarrollo en el mercado, ha revelado la necesidad de formalizar su gestión para obtener mejores resultados y encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una visión a través del trabajo conjunto de un equipo humano de colaboradores.

Alcance: Presentar un modelo de gestión estratégica para LANGEX, del cual deberán ser partícipes todo el equipo de trabajo de la empresa a través de un plan de difusión, con el objetivo de que cada miembro se convierta en actor y principal motor de ejecución del cambio planteado a través de las múltiples propuestas de mejora del desempeño organizacional de la empresa que se han establecido a lo largo del modelo de gestión estratégica.



Objetivo General: Mejorar la gestión empresarial de LANGEX a través de la difusión e implementación de un modelo de gestión estratégica que involucre la participación activa de todos sus miembros.

Objetivos Específicos:

- Involucrar a todo el personal de la empresa con el proyecto de cambio institucional.
- Identificar claramente los lineamientos a seguir para cumplir exitosamente los objetivos planteados.
- Generar una nueva cultura empresarial.

Justificación: La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los miembros que componen LANGEX conozcan los principios, valores, políticas, visión, objetivos y estrategias que plantea la institución para llevarlos a la práctica y cumplirlos a través del trabajo y esfuerzo de su equipo de trabajo. Además, el éxito de la implementación y puesta en marcha del modelo de gestión surgirá en medida que la empresa logre identificar a cada miembro con su labor, para que comprenda que su desempeño es altamente valorado y requerido para el progreso del modelo de gestión estratégica.

Desarrollo de las actividades:

Actividad 1: Presentación del modelo de gestión estratégica ante los directivos de LANGEX.

Culminado el modelo de gestión estratégica, se procederá a presentar el trabajo realizado ante el Gerente y Presidente de LANGEX para su aprobación. Para la presentación, que se efectuará en la sala de juntas de la empresa, se entregará un documento escrito, un archivo digital y se explicará de manera clara y puntual el desarrollo del



modelo de gestión apoyado de manera didáctica con una presentación en PowerPoint, sobre los puntos más relevantes como son:

- Introducción del modelo de gestión estratégica
- Resultados del análisis situacional
- Mapa estratégico por perspectivas
- Mapa estratégico corporativo
- Cuadro de mando integral
- Proyectos a realizarse
- Presupuesto de los proyectos y proyecciones de los mismos.

Actividad 2: Aprobación del modelo de gestión estratégica.

Existirá un tiempo de gracia máximo de 5 días posteriores a la exposición del plan estratégico para que el Gerente y el Presidente de LANGEX deliberen si encuentran viable la aplicación del proyecto, o si manifiestan cambios que deberán efectuarse inmediatamente en el modelo de gestión estratégica para su aprobación, de forma que, una vez aprobado en plan se pueda continuar con el desarrollo del proyecto.

Actividad 3: Elaboración del cronograma de difusión y presupuesto del modelo de gestión estratégica.

Aceptado el modelo de gestión estratégica, deberá elaborarse un cronograma de difusión con la participación del gerente general y los coordinadores de cada programa, para dar a conocer el modelo de gestión estratégica entre el personal en la ciudad de Quito, y demás lugares del Ecuador donde la empresa cuenta con representantes de venta. Para la elaboración del cronograma será importante considerar:



Material necesario para difundir el plan. (Uso de infocus, folletos, e impresiones de documentos de apoyo).

Disponibilidad de tiempo del personal. (Encontrar el momento más oportuno de menor carga laboral y los días necesarios para abarcar la explicación del modelo de gestión estratégica).

Una vez realizado este análisis se establecieron las siguientes fechas para la comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica:

CUADRO 5.3

Cronograma de difusión

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LANGEX		
FECHA	HORARIO Y PERSONAL	
Marzo 9 2009	08H00 am - 11H00 am	Personal oficinas Quito
Marzo 23 2009	10H00 am - 01H00 pm	Personal en Ambato
Abril 13 2009	10H00 am - 01H00 pm	Personal en Portoviejo
Abril 27 2009	10H00 am - 01H00 pm	Personal en Cuenca
Mayo 12 2009	09H00 am - 03H00 pm	Taller grupal desarrollado en Quito
Mayo 13 2009	10H00 am - 04H00 pm	
Mayo 19 2009	11H00 am - 12H00 pm	Evaluación a los empleados
Mayo 21 2009	08H00 am - 10H00 am	Informe de resultados
Junio 15 2009	10H00 am - 04H00 pm	Taller grupal en Portoviejo
Junio 16 2009	10H00 am - 04H00 pm	
Junio 29 2009	11H00 am - 12H00 pm	Evaluación a los empleados
Julio 6 2009	08H00 am - 10H00 am	Informe de resultados

Una vez seleccionadas las fechas en las cuales se va a difundir el plan estratégico, se procederá a elaborar un presupuesto, el cual contemplará los siguientes rubros:



CUADRO 5.4

Presupuesto para la difusión

PRESUPUESTO PARA LA DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LANGEX	
CONCEPTO	COSTO TOTAL
Uso de infocus y computadores	\$ 65,40
Impresión de folletos	\$ 18,00
Impresiones de documentos de apoyo	\$ 30,00
Transporte	\$ 1.250,00
Alojamiento y Alimentación	\$ 800,00
Suministros de oficina	\$ 50,00
Apoyo de colaboradores	\$ 102,84
Otros	\$ 50,00
TOTAL	\$ 2.366,24

Actividad 4: Aprobación del cronograma y presupuesto para difundir el modelo de gestión estratégica.

Una vez presentado el correspondiente cronograma y presupuesto, se esperará para que este sea, si necesario modificado y posteriormente aprobado por el presidente de la empresa.

Actividad 5: Presentación del modelo de gestión estratégica ante el personal de la empresa en Quito y las diferentes provincias.

Se dará inicio al plan de difusión del modelo de gestión estratégica en la ciudad de Quito, a los coordinadores de los distintos programas de intercambio para posteriormente realizar visitas a las agencias ubicadas en las ciudades de Portoviejo, Cuenca y Ambato, para trabajar con los agentes vendedores.

En medida de lo posible se proyectará el plan estratégico con ayuda de un infocus, caso contrario se utilizará la computadora laptop de la empresa para indicar de manera resumida pero didáctica el modelo de



gestión estratégica a los agentes vendedores. Los folletos y demás documentos que se entregarán contemplarán información relevante y resumida para recordar a los colaborados los aspectos más sobresalientes del modelo de gestión estratégica, sobre los cuales se llevarán a cabo evaluaciones de acuerdo al cronograma especificado en el cuadro XQ.

Actividad 6: Evaluaciones periódicas y trabajos en grupo para medir el nivel de aceptación del modelo de gestión estratégica.

Durante el año que se ha previsto difundir el modelo de gestión estratégica, se realizarán dos evaluaciones a través del correo electrónico, entrevistas personales y webcam para medir la aceptación y compromiso de cada coordinador y agente de venta frente al plan estratégico propuesto. La primera evaluación permitirá también valorar si los métodos empleados con las visitas y los talleres han resultado efectivos para tomar acciones correctivas por medio del siguiente taller y nuevamente realizar una evaluación final para medir nuevos resultados.

Los temas que han de tratarse en los dos talleres que se llevarán a cabo en las ciudades de Quito y Portoviejo de acuerdo a las fechas determinadas previamente en el cronograma de actividades corresponden a los siguientes:

TALLER 1

Trabajo en equipo y unificación del personal

El objetivo de este taller es mejorar las relaciones de trabajo entre el personal de LANGEX de las diferentes provincias con los coordinadores de los programas en la oficina matriz en Quito, desarrollando a lo largo de dos días trabajos en grupo que involucren la participación activa de todos los miembros para destacar la



importancia del trabajo en equipo y la comunicación mediante un trabajo bien organizado y profesional, además de fusionar los valores y principios empresariales.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- Dinámica de grupo para desarrollar la historia de la rana hervida y los modelos mentales empresariales. En la práctica, la aplicación del pensamiento sistémico a situaciones empresariales puede hacerse en cuatro fases:
 - Describir el acontecimiento.- Empezamos expresando los diferentes pensamientos e intuiciones
 - Representar la situación en un gráfico. -En la descripción anterior puede observarse que la mayor parte de la energía disponible se concentra en resolver los problemas del momento. Si recogemos esta situación en un gráfico, podemos extenderle desde el pasado, pasando por el presente y proyectarle hacia el futuro.
 - Crear una frase que describa la situación. En este caso, podría ser:” Funcionamos bien cuando se trata de resolver los problemas según surgen, pero ¿por qué estos problemas son cada vez más frecuentes e intensos?” ¿Cuál es la causa?.
 - Identificar la estructura.- Revisando todo lo anterior, representándolo gráficamente, y también mediante etiquetas adhesivas tipo “Post-It “ permite pasar de la descripción de la cuestión a la creación de un diagrama que muestra la estructura.



- Exposición de los objetivos que persigue el desarrollo del taller.
- Feedback acerca de la filosofía corporativa de LANGEX.
- Dinámica de grupo mediante mímica para destacar la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo.
- Formación de otros grupos para realizar un panel de preguntas acerca de dudas que puedan tener los colaboradores de LANGEX con respecto a cualquier inquietud acerca de la empresa.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Agradecimientos.

TALLER 2

Taller para la destacar la importancia de la atención brindada al cliente basado en la filosofía corporativa de LANGEX.

El segundo taller que se desarrollará en la ciudad de Portoviejo con presencia de todo el personal administrativo de LANGEX pretende realizar un mayor énfasis y enfoque tanto a la práctica diaria que debe hacerse de la filosofía corporativa de la empresa para construir una cultura organizacional como el trato que debe brindarse al cliente a través de las siguientes actividades:

- Repaso de los principios y valores de LANGEX.
- Exposición de casos reales y situaciones con diferentes tipos de clientes.
- La actitud en el trabajo.
- La magia de involucrarse con el cliente.
- Como reducir problemas con los clientes.



- Panel de preguntas.
- Desarrollo de dinámicas empresariales.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Agradecimientos.



PRIMERA EVALUACIÓN



Work – Study – Travel – Living

1 EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LANGEX

LANGEX

Fecha:

Encargado:

COLABORADOR

Nombre:

Fecha:



CUESTIONARIO ACERCA DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LANGEX

- 1 En sus propias palabras, ¿cuáles identifica usted como la misión y visión de LANGEX?
- 2 ¿Que refleja la misión y visión empresarial?
- 3 ¿Cómo ayuda su trabajo para el cumplimiento de los objetivos corporativos?
- 4 ¿Cómo se encuentra compuesto el equipo de trabajo de Langex?
- 5 ¿Cómo podría usted contribuir para mejorar la gestión empresarial de LANGEX?
- 6 ¿Cuáles son algunas cualidades y defectos que podría resaltar de su equipo de trabajo?
- 7 Establezca la importancia de la ética y el trabajo en equipo.
- 8 ¿Qué opina acerca de su equipo de trabajo en LANGEX?
- 9 ¿Cómo puede contribuir para mejorar la relación que mantiene con su equipo de trabajo?

Comentarios:



SEGUNDA EVALUACIÓN



Work – Study – Travel – Living

2 EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LANGEX

LANGEX

Fecha:

Encargado:

COLABORADOR

Nombre:

Fecha:



Importancia de la atención brindada al cliente basada en la filosofía corporativa de LANGEX.

- 1 ¿Cuál es el aspecto de mayor impacto que podría resaltar del último taller desarrollado en la ciudad de Portoviejo?
- 2 ¿Por qué es importante enfocarse en el trato brindado al cliente?
- 3 ¿Cuáles son algunos de los principios y valores que se practican en LANGEX para brindar un mejor servicio?
- 4 ¿Cuáles son actitudes importantes que deben practicarse en el lugar de trabajo?
- 5 ¿Cuál es el aspecto que diferencia a LANGEX de otras agencias de intercambio?

Comentarios:



PROYECTO 2: Filosofía de las 9s

Antecedente: LANGEX durante su administración no ha implementado un plan de mejora continua de las condiciones laborales de su recurso humano, que permita mejorar el rendimiento, compromiso, satisfacción con el trabajo, y con ello lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de su personal, limitando por el contrario su participación por falta de motivación y bienestar en su lugar de trabajo.

Alcance: Elaborar una propuesta de mejoramiento de las condiciones laborales a través de la aplicación de la filosofía de las 9s, a fin de mejorar el ambiente de trabajo, incrementar la competitividad de la empresa, la eficiencia de su personal, los tiempos de respuesta a clientes y con todo ello garantizar la entrega de un servicio de alta calidad, compromiso y profesionalismo.

Objetivo General: Incrementar el nivel de satisfacción del personal de LANGEX mejorando las condiciones laborales, el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Objetivos Específicos:

- Buscar un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de calidad total, destacando la participación activa de todos los miembros de la organización.
- Entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, que al aplicarse logra retribuciones como una mejora continua, unas mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.
- Facilitar las actividades de oficina mejorando la organización de los puntos de trabajo.



- Fomentar la disciplina entre todos los miembros de la empresa creando buenos hábitos de trabajo.
- Disminuir el retraso de actividades provocadas por el desorden y desorganización.

Justificación: Brindar al personal de la empresa un ambiente de trabajo sano, limpio, bien organizado y disciplinado permite desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficaz que permite aprovechar mejor los espacios y optimizar recursos a través del empleo de aquellos instrumentos útiles y necesarios para desarrollar las actividades normales de la empresa.

Desarrollo de actividades:

Actividad 1: Selección y contratación de una empresa encargada del proyecto.

El encargado del proyecto, José Luis León, junto con el Gerente General de LANGEX son las personas que evaluarán las empresas que brindan asesoría y capacitación en las distintas áreas de gestión empresarial.


CUADRO 5.5

Evaluación a Empresas

CUADRO DE EVALUACIÓN			
No.	Criterios de Evaluación	Puntuación	Observaciones
1	Años de experiencia en el mercado		
2	Referencias		
3	Flexibilidad		
4	Perfil de los encargados de desarrollar el proyecto		
5	Costos		
6	Modalidades de enseñanza		
7	Proyectos desarrollados e implementados:		
TOTAL			



El formato en el cual se detallaría el control de las evaluaciones llevadas a cabo para cada empresa corresponde al siguiente:



LANGEX
language exchange

Work – Study – Travel – Living


EVALUACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS PARA CONTRATACIÓN DE LA METODOLOGÍA 9S,

LANGEX SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Fecha:
Encargado:

EMPRESA CONSULTORA

Nombre de la empresa:
Teléfonos de contacto:
Dirección:
Email/Página web :



CUADRO DE EVALUACIÓN

No.	Criterios de Evaluación	Puntuación	Observaciones
1	Años de experiencia en el mercado		
2	Referencias		
3	Flexibilidad		
4	Perfil de los encargados de desarrollar el proyecto		
5	Costos		
6	Modalidades de enseñanza		
7	Proyectos desarrollados e implementados:		
TOTAL			

Evaluación de la propuesta:

Observaciones:

Entre algunas de las empresas que brindan este servicio se podría considerar a las siguientes:



CUADRO 5.6

Empresas Posibles de Asesoría Externa 9s

CONSULTORAS EMPRESARIALES				
Nombre de la empresa:	Teléfono:	Dirección:	Email/website:	Giro del negocio:
AMS	2254444 / 2454700	Av. Amazonas N35-17 y Juan Pablo Sanz. Edificio Xerox P.8	www.andeansolutions.com	Servicio de Capital Humano y Soluciones Gerenciales
Corporación Líderes	22215520 / 2221741	Av. 6 de Diciembre y la Niña. Edificio Multicentro. Ofc.1001	www.corporacionlideres.com	Capacitación y asesoría presencial y virtual varias áreas.
Grupo Novatech	2447802 / 2271873	Avs. Brasil N39-91 y América Edf. IACA. Piso 4	office@novatech.com.ec	Planificación, asesoría en sistemas de gestión, optimización de procesos, entre otros.
FORDES - CORPORACIÓN PARA CAPACITACIÓN FORMACIÓN Y DESARROLLO	6000382	Av. de los Shyris N35-52 y Portugal. AULAS: Juan Severino E7-49 y Av. Diego de Almagro N35-52	info@fordes.org	Concepto y aplicaciones fundamentales de 9s para aprender a establecer el control visual para el logro de la implantación de la herramienta.
CEFE - CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL - QUITO	2505647	AVDA. ORELLANA 1682 Y 9 DE OCTUBRE	ateran@cefenet.com	Diseñar y poner en marcha programas de mejoramiento del trabajo a través de la aplicación de las 9S

Actividad 2: Análisis del ambiente de trabajo actual y opiniones de los colaboradores frente a su lugar de trabajo.

Para poder emprender la metodología empresarial de las 9s, es importante primero determinar la situación actual del ambiente de trabajo en LANGEX junto con las opiniones de sus colaboradores respecto de su lugar de trabajo. Para esta actividad se elaborará y entregará un resumen de la evaluación de la situación actual del ambiente y sitios de trabajo de la empresa. Para conocer los aspectos que se evaluarán se ha desarrollado el siguiente informe, que deberá presentarse a la gerencia, adjunto con las fotografías tomadas el día Martes 17 de Febrero 2009, durante horas normales de trabajo.



Foto 9. Recepción

Foto 7. Oficina Gerencia



Foto 10. Ordenador y repisa

Foto 12. Carpetas Clientes

Foto 11. Escritorios

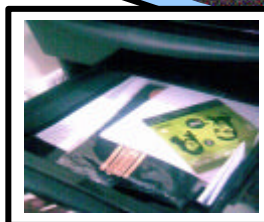


Foto 13. Cajones



Foto 14. Repisa Material con Agencias Sponsor, flyers y folletos informativos

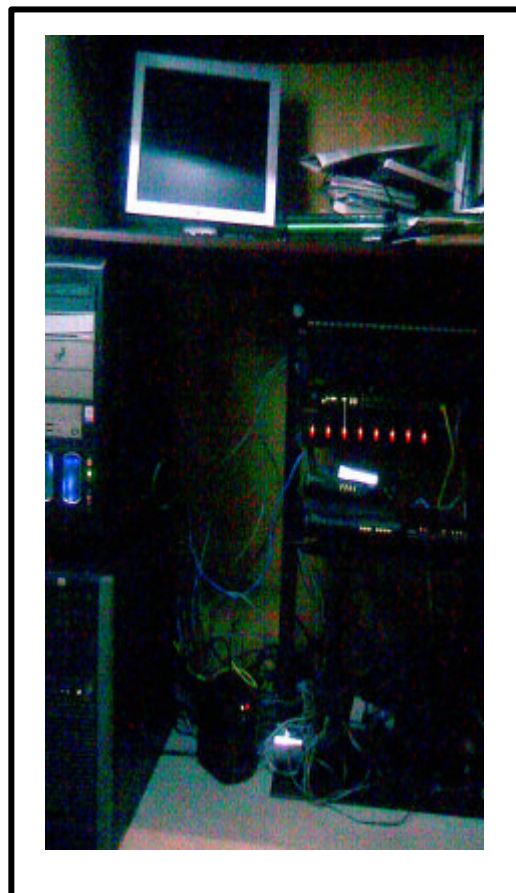


Foto 15. Equipos de soporte del ordenador de LANGEX



Foto 16. Material Obsoleto almacenado en libreros.



Foto 17. Sala de Juntas



Work – Study – Travel – Living

EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LANGEX

LANGEX

Fecha:

Encargado:

COLABORADOR

Nombre:

Fecha:



CUADRO DE EVALUACIÓN		
No.	Criterios de Evaluación	Observaciones
1	Distribución del espacio físico	
2	Organización de información	
3	Organización de materiales	
4	Presentación de la estación de trabajo	
5	Presentación de instalaciones	
6	Comodidad del colaborador en su puesto de trabajo	
7	Presentación del colaborador al trabajo	
8	Trabajo en equipo y disciplina	
9	Actitud en el trabajo	
9	Constancia	
10	Compromiso	
11	Coordinación	
12	Estandarización	
12.9	Dificultades	
13.8	Inconformidades	

Observaciones Adicionales:



Actividad 3: Establecimiento de las 9s.

Para poder implementar las 9s dentro de la empresa, es necesario conocer su significado y la forma como podrán ser aplicadas para un trabajo mejor desempeñado en un lugar sano y disciplinado.

1.- Seir (Ordenar O Clasificar)

Para poder cumplir con este primer parámetro es importante tomar todos los archivos, carpetas, y demás documentos que existan en LANGEX para clasificarlos de acuerdo a su frecuencia de uso o utilidad, fecha y categoría, etiquetando claramente las carpetas con stickers impresos en computadora en un formato predeterminado, para su rápida identificación, además de distribuir de acuerdo al espacio disponible toda la documentación, sin sobre ocupar ciertos archivadores y dejar espacios vacíos en otros, además de desechar aquel material que se encuentre obsoleto, que no sea útil y ocupe el espacio que podría ser mejor aprovechado por información más actualizada, evitando pérdidas de tiempo provocados por la desorganización y el desorden.

2. Seiton (Organizar O Limpiar)

Es necesario eliminar todo aquello que está de más y que no tiene importancia para el trabajo que desempeñamos, de tal forma que se pueda obtener lo que se necesita en el menor tiempo posible, además de identificar las diferentes clases de objetos y designar lugares definitivos de almacenaje ahorrando espacio. En LANGEX existen archivadores y repisas donde se han ubicado carpetas de clientes, tal como lo muestra la fotografía No. 7, no obstante no se debería tener información confidencial de la empresa a plena vista de clientes, además de ser necesario organizar por años, programas de intercambio y en orden alfabético todas las carpetas, llevar en un solo lugar toda la documentación contable, tener respaldos de información



importante, y organizar adecuadamente la información de agencias Sponsor para poder acceder fácilmente a los archivos, no como actualmente se encuentran clasificados los documentos en una repisa, como lo muestra la fotografía 11, sin ser este el mejor lugar para almacenar o presentar carpetas. De igual forma toda la información digital deberá estar correctamente clasificada en archivos que permitan su rápida ubicación y selección.

El ordenador y demás equipos de computación de LANGEX que soportan a la red y permiten que la intranet funcione correctamente se encuentran también a simple vista de clientes, fotografía No. 12, entregando una imagen poco ordenada y con peligro de exposición de todo el cableado en un área abierta y sin protección.

3. Seiso (Limpieza O Pulcritud)

La imagen física que brinda LANGEX a su personal interno y externo debe ser siempre limpio y agradable para promover un ambiente de trabajo sano, donde se desarrolle el hábito de estar siempre pensando en el orden y la limpieza en el área de trabajo como un factor importante para mantener equilibrio. Este parámetro involucra además a todo el personal de la empresa y requiere de un continuo esfuerzo por mantener las instalaciones y equipos en buenas condiciones. Usualmente en LANGEX las oficinas, la sala de juntas y la recepción, cuentan con áreas amplias, siempre limpias, que lo que requieren es organización adecuada de cajones y documentos para brindar la imagen

4. Seiketsu (Bienestar Personal O Equilibrio).

Otro punto sobresaliente y de suma importancia involucra a la presentación y bienestar del equipo de trabajo de LANGEX, factor fundamental para un buen desempeño organizacional. Es necesario que el equipo de trabajo esté también siempre dispuesto a trabajar con



la mejor actitud y presentación, de tal forma que la imagen de LANGEX sea siempre su mejor carta de presentación y denote profesionalismo y excelencia, logrando una simbiosis entre lo que se hace y el cómo se siente el personal frente a su trabajo.

5. Shitsuke (Disciplina)

A través de un trabajo disciplinado se puede conseguir la consecución de metas y cumplimiento de la planificación a través del seguimiento puntual de los lineamientos establecidos. Sin la práctica de este principio no es posible fomentar un trabajo de máximo desempeño, que comprenda la generación de buenos hábitos de trabajo en equipo que coadyuven a una sana y armoniosa convivencia entre las personas involucradas en cada proceso. La disciplina será un principio que deberá ser implementado, interiorizado y practicado por todo miembro de la organización en LANGEX, a través del ejemplo extendido por altos directivos y reflejado en cada actividad que se desarrolle, así como la puntualidad en el trabajo, cumplimiento a tiempo de citas, presentaciones, entrega de trabajos y proyectos, etc.

6. Shikari (Constancia)

Alcanzar la constancia es lograr una virtud que muy pocas organizaciones y personas han conseguido llevar a cabo para cumplir las metas propuestas pese a las dificultades o contrariedades externas o internas que se presentan o a la disminución de la motivación. La constancia sustenta el trabajo en una fuerza de voluntad sólida y en un esfuerzo continuo en equipo.

Para LANGEX se fomentará la virtud de la constancia, debido a que:

“ La constancia es necesaria para lograr cualquier meta o hábito positivo.



- “ Porque cualquier logro en la vida implica un esfuerzo sostenido que debe sustentarse en la fortaleza.
- “ Porque el esfuerzo sostenido fortalece la voluntad.
- “ Porque la constancia se convierte en motivación para seguir adelante.
- “ Porque la constancia en la superación de las dificultades conduce a la perseverancia.
- “ Porque la constancia es un apoyo en la formación de la responsabilidad, que es saber responder a una misión a pesar de las dificultades o el tiempo.
- “ Porque sólo quien persevera llega a la meta.

Por tanto será importante que el equipo de LANGEX comprenda que es importante:

- “ Adquirir retos concretos y cumplirlos.
- “ No cambiar de decisión a la primera dificultad.
- “ Hacer opciones estables y mantenerlas en el tiempo.
- “ Cumplir aquí y ahora lo que se debe y cuando se debe.
- “ No dejar las cosas para después.
- “ Terminar lo que se comienza.
- “ No desalentarse ante las dificultades.

7. Shitsukoku (Compromiso)

Para que el personal de LANGEX alcance un mejor desempeño y que cada miembro realice su trabajo con responsabilidad, gusto y altamente comprometido con su labor es importante sentir apoyo y



respaldo, especialmente del ejecutivo a cargo del equipo, estimulando a las personas a vencer obstáculos y superar límites, a través de la confianza, la delegación y el diálogo. Es necesario tener una visión humanista que concilie bienestar con buenos resultados, considerando que quienes producen esos resultados, son las personas que componen el equipo de trabajo. “Por eso es necesario incentivar el diálogo, la autonomía en la toma de decisiones, la discusión sana en torno a las divergencias y no apenas en la convergencia. Al final, es en las divergencias donde surgen las mejores ideas.”⁹⁶

8. Seishoo (Coordinación)

Para una agencia de intercambios culturales la coordinación juega un rol sumamente importante, ya que, es preciso tener en sincronía a varios actores para alcanzar el éxito de los participantes a un programa de estudio, trabajo y/o viaje al exterior, que refleje el trabajo profesional sobre el cual se trabaja y construye la imagen institucional.

Para poder llevar a cabo un trabajo bien coordinado deberán llevarse puntualmente y en orden todas las actividades que permiten la prestación del servicio ante el personal interno y externo de LANGEX.

9. Seido (Estandarización)

Una vez identificados los demás puntos sobresalientes que propician un ambiente de trabajo sano, disciplinado, comprometido y bien organizado, es sumamente importante implementar normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales a través de la estandarización. Es necesario poner señales, ello significa en el lenguaje empresarial un final por medio de normas y procedimientos que deberán practicarse paso a paso a través de actividades comprendidas con el mejoramiento continuo.

⁹⁶ <http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/liderazgo/comprometer.htm>

A continuación se muestran imágenes de la presentación de mejora propuesta para la oficina de LANGEX, y de algunas ideas de acción correctivas que permitirán un mejor ambiente de trabajo:

Foto 18. Estación de ventas

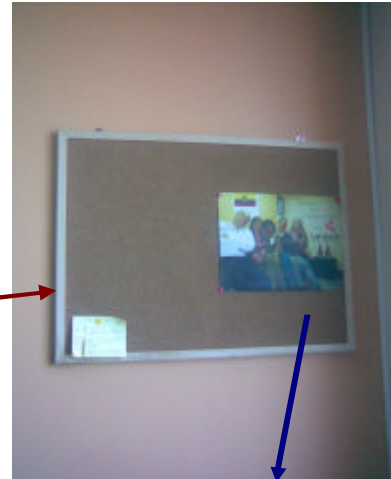


Foto 19. Cartelera actual



Foto 20. Cartelera propuesta

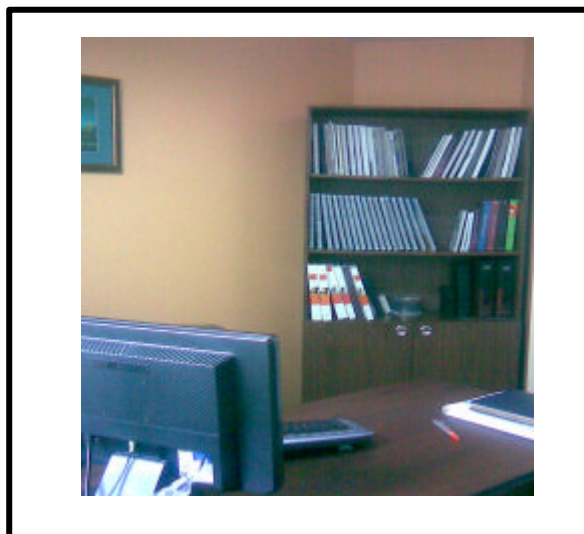


Foto 21. Puesto de trabajo ordenado y limpio.



Foto 22. Recepción

Foto 23. Presentación de carpetas etiquetadas



Foto 24. Disposición de carpetas

Foto 25. Archivador de carpetas de clientes

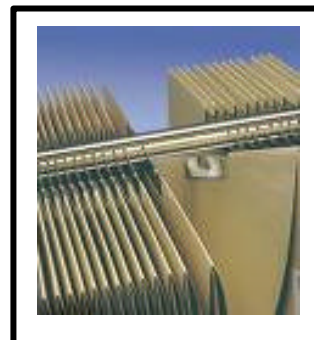
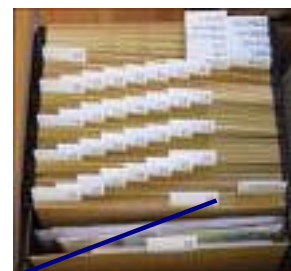


Foto 26. Disposición de Carpetas

Actividad 5: Elaboración del presupuesto.

Una vez descritas todas las actividades de cambio que habrán de desarrollarse en la empresa, se ha elaborado un presupuesto del costo del proyecto, en base a los recursos que se necesitarán para preparar el proyecto en base a la filosofía de las 9s de la calidad.



Cuadro 5.7

Presupuesto para elaboración de las 9s

PRESUPUESTO NECESARIO PARA ELABORAR EL PLAN DE FILOSOFÍA DE LAS 9S	
DESCRIPCION	COSTO TOTAL
Contratación de un asesoramiento externo	\$ 550,00
Recursos Humanos	\$ 310,62
Recursos Materiales	\$ 87,00
Recursos Tecnológicos	\$ 20,64
Otros	\$ 20,00
TOTAL	\$ 988,26

Actividad 6: Aprobación del proyecto.

Elaborado el presupuesto y el documento del proyecto deberá esperarse la aprobación por parte del Gerente General de LANGEX para inmediatamente implementar el plan, poner en marcha el proceso de cambio y hacer las adecuaciones necesarias para mejorar las condiciones laborales del personal de LANGEX.

PROYECTO3: Presupuesto de ventas

Antecedentes: LANGEX no tiene un control ni un historial que permita un análisis y evaluación del nivel y crecimiento que presentan las ventas de los programas de intercambio, si bien es cierto existen datos, no se encuentran ordenados ni registrados todos en un solo documento que permita un análisis pertinente para llevar a cabo proyecciones, las mismas que son necesarias desarrollar cada año de acuerdo a la evolución y comportamiento de años anteriores del nivel de ventas, así como de la situación actual del entorno que impacta directamente sobre el nivel de ventas de los programas de



intercambio. Sin una adecuada proyección de ventas no se puede elaborar flujos de efectivo, ni presupuestos, ni tener una clara y documentada evolución y comportamiento del nivel de ventas para tomar acciones encaminadas hacia un incremento de los ingresos de la empresa.

Alcance: Realizar un análisis del comportamiento y evolución del nivel de ventas de los distintos programas de LANGEX que permita realizar proyecciones para evaluar los resultados obtenidos cada año en base a los esfuerzos realizados para incrementar el volumen de ventas y cartera de clientes, además de tomar acciones correctivas y emprender acciones nuevas que arrojen respuestas favorables y eficientes para alcanzar los niveles de venta que la empresa tenga capacidad de controlar.

Objetivo General: Incrementar el volumen de ventas de todos los programas de intercambio cultural a través de un control presupuestario.

Objetivos Específicos:

- Empezar a llevar un control organizado y bien definido de la evolución de las ventas de cada programa de intercambio cultural.
- Involucrar a los coordinadores de los programas para que registren oportunamente las ventas realizadas cada semana en un formato específico y posteriormente en el sistema.
- Generar expectativas de venta reales en base a un análisis de las condiciones del entorno y las oportunidades del mercado.



Desarrollo de actividades del proyecto:

1. Evaluar niveles de venta en base a información registrada de años anteriores.

Para poder llevar a cabo esta actividad es necesario tomar datos y cifras de años anteriores de venta registrados en archivos de la intranet de la empresa y en las carpetas de clientes para hacer un correcto levantamiento de información. Considerando que en años anteriores no se ha llevado un control del volumen de ventas por cada semana de trabajo no es posible determinar a detalle el comportamiento y fluctuación del nivel de ventas que oriente mejor la evolución de cifras, no obstante, se procurará recabar cuanta información más se pueda para registrarla en un nuevo formato, de la siguiente manera, de acuerdo a cada programa de intercambio:





Work – Study – Travel – Living

REGISTRO DE VENTAS AÑOS 2004-2008

LANGEX
 Fecha:
 Encargado:

COLABORADOR
 Nombre:
 Fecha:



AÑO 2004	AÑO 2005	
PROGRAMA DE IDIOMAS	PROGRAMA DE IDIOMAS	
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	
Total de ventas:	Total de ventas:	
AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
PROGRAMA WORK AND STUDY	PROGRAMA WORK AND STUDY	PROGRAMA WORK AND STUDY
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:
Total de ventas:	Total de ventas:	Total de ventas:
PROGRAMA WORK AND TRAVEL	PROGRAMA WORK AND TRAVEL	PROGRAMA WORK AND TRAVEL
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:
Total de ventas:	Total de ventas:	Total de ventas:
PROGRAMA AU PAIR	PROGRAMA AU PAIR	PROGRAMA AU PAIR
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:
Total de ventas:	Total de ventas:	Total de ventas:
PROGRAMA DE PASANTÍAS	PROGRAMA DE PASANTÍAS	PROGRAMA DE PASANTÍAS
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:
Total de ventas:	Total de ventas:	Total de ventas:
PROGRAMA DE IDIOMAS	PROGRAMA DE IDIOMAS	PROGRAMA DE IDIOMAS
No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:	No. de programas vendidos:
Total de ventas:	Total de ventas:	Total de ventas:
VENTAS TOTALES:		
Comentarios:		
		PROGRAMA DE HIGH SCHOOL
		No. de programas vendidos:
		Total de ventas:
		VENTAS TOTALES:



2. Analizar las oportunidades y restricciones de crecimiento en ventas de cada programa de intercambio.

Para desarrollar esta actividad se requerirá que cada coordinador de programa identifique la situación actual de su programa de intercambio en base a información referente con:

- La competencia
- El estado actual del programa
- Evolución del programa de acuerdo a ventas
- Facilidades o dificultades para capturar nuevos clientes
- La posición de agentes externos de apoyo e influencia tales como Embajadas, Colegios, Universidades, etc.
- Propuestas de acción para incrementar el volumen de ventas
- Costos y precios de venta de los programas
- Calidad de las agencias Sponsor que colaboran con LANGEX
- Otros aspectos relevantes considerados por cada coordinador

Después de realizar un análisis de todos los factores detallados anteriormente será importante elaborar un informe y presentarlo en la sala de juntas ante el Gerente de Ventas para reajustes, sugerencias e ideas. Durante 1 semana cada expositor dispondrá de 1 hora o más para presentar sus resultados e ideas.

3. Preparar un pronóstico de ventas.

De acuerdo a la información presentada por cada coordinador de ventas, deberá en el siguiente formato detallarse por cada mes el pronóstico de ventas que se espera alcanzar en los diferentes puntos donde LANGEX tiene representación para el año 2009. Para los



siguientes años de gestión de la empresa se espera poder realizar el análisis y pronóstico de ventas de acuerdo a cada semana de trabajo y en base a proyecciones utilizando uno de los diferentes tipos de tendencia, sea lineal, exponencial o potencial, afectadas o ajustadas por el criterio de análisis del gerente de ventas de acuerdo a la información disponible en el medio que le permita establecer con mayor certeza el alcance de valores.

Para tener un mejor control de la variación y comportamiento de ventas es importante para el año 2009 registrar en otro formato los niveles de venta reales logrados y al final del año comparar con los datos pronosticados para obtener el cumplimiento de las metas de venta y la productividad de LANGEX.

Una vez que LANGEX disponga de un sistema contable y financiero se podrá complementar el plan de ventas desarrollado a través de un sistema sencillo pero que permita un registro puntual y mejor presentado de las ventas a través de una planilla como la que se presenta a continuación, como modelo:

Gráfico 3.4

Planilla de Control de Ventas

Plan de Ventas - Plantilla 1		Empresa SERVICIOS											
Plan de Ventas 2 - Previsión de CONTACTOS mensuales													
CONTACTOS-MES	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Publicidad	100	100	108	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Telemarketing	110	120	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153
Recomendaciones	121	105	107	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118
Procesing ventas	131	103	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127
Total	462	428	486	488	485	488	490	491	492	493	494	495	496
Plan de Ventas 3 - PRESUPUESTO ANUAL de VENTAS													
MENSURE VENTAS	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Publicidad	22	26	29	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Telemarketing	25	28	28	28	28	27	27	27	27	27	27	27	27
Recomendaciones	41	32	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Procesing ventas	27	45	44	52	50	49	48	47	46	45	44	43	42
Total	115	131	134	144	143	142	141	140	139	138	137	136	135
Facturación	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Publicidad	22,800	26,080	28,000	31,800	32,800	33,800	34,800	35,800	36,800	37,800	38,800	39,800	40,800
Telemarketing	27,800	28,080	28,000	28,000	28,000	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800	27,800
Recomendaciones	61,800	32,080	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000
Procesing ventas	37,800	45,080	44,000	52,000	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	45,000	44,000	43,000	42,000
Total	140,200	131,240	133,000	144,800	143,600	142,600	141,600	140,600	139,600	138,600	137,600	136,600	135,600
RESUMEN ANUAL													
Número de Ventas	2,826												
Venta total	2,155,800												
Coste total	710,000												
Margen total	1,445,800												
Plan de Ventas 4 - Distribución del PRESUPUESTO POR ZONAS													
CUDA POR ZONA	TOTAL VENTAS por ZONA												
Zona 1	202,800												
Zona 2	423,000												
Zona 3	2,155,800												
Zona - Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Zona 1	11,200	17,280	18,000	20,800	21,800	22,800	23,800	24,800	25,800	26,800	27,800	28,800	29,800
Zona 2	21,600	25,080	27,000	30,800	32,800	33,800	34,800	35,800	36,800	37,800	38,800	39,800	40,800
Zona 3	197,200	128,880	128,000	158,200	151,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000	147,000



4. Desarrollar una planificación de ventas.

Para poder desarrollar la planificación de ventas es necesario presentar un informe formal, en el mismo donde se consideren los siguientes pasos:

Recopilación de Información. El primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercute en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de Objetivos y metas. Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos que deberán posteriormente impulsarse a través de estrategias y acciones para ser cumplidos en totalidad.

Desarrollo de Estrategias. En el contexto de la organización, el término estrategia es entendido como el medio por el cual la empresa alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones y políticas organizacionales.

Desarrollo de Políticas. Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos. Las políticas de venta serán desarrolladas en conjunto por los coordinadores de cada programa de intercambio con intervención y guía de la gerente de ventas.

Desarrollo de Programas. A través de un calendario se jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se



realizará. El gerente de venta será la persona encargada de organizar las actividades de los agentes de venta individualmente y en conjunto para alcanzar los objetivos correspondientes.

5. Realizar el presupuesto.

Posterior a la elaboración de todo el trabajo que se necesita emprender para lograr la planificación de ventas para LANGEX, es indispensable la presupuestación del proyecto, donde se asignen los recursos para el cumplimiento del proyecto. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales.

Cuadro 5.8

Presupuesto Plan de Ventas

PRESUPUESTO NECESARIO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTA	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Recurso Humano	\$ 197,02
Recurso Material	\$ 25,00
Recurso Tecnológico	\$ 16,12
Otros	
TOTAL	\$ 238,14

6. Presentación del proyecto.

Una vez desarrollado todo el proyecto para elaborar el presupuesto de venta es necesario exponerlo ante el Gerente General de LANGEX para su aprobación e inmediata implementación.



7. Aprobación del proyecto.

El Gerente General de LANGEX deberá evaluar el proyecto presentado por su equipo de trabajo mediante representación de el Gerente de Ventas, deberá así mismo, presentar ajustes o cambios que crea pertinentes para dar su visto bueno y aprobación para la ejecución del plan de ventas.

8. Implementación del proyecto.

Este punto hace referencia a la puesta en marcha del proyecto, de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos y metas que se detallaron en la planificación de ventas, así como la asignación de tareas específicas determinadas por el Gerente de Ventas para cada agente de ventas de las distintas ciudades donde LANGEX tiene representación.

9. Monitoreo de cumplimiento.

Deberá realizarse un monitoreo continuo del cumplimiento del plan de ventas para tomar acciones en base a los resultados arrojados y registrados en el sistema de LANGEX.

PROYECTO 4: Desarrollo de un portal web para LANGEX

Antecedentes: LANGEX ha sabido aprovechar las oportunidades de la web para capturar un buen porcentaje de sus clientes, no obstante en la actualidad, con el nuevo cambio de imagen que ha experimentado la empresa para el año 2009, es necesario mejorar el portal web, hacerlo más funcional, actualizado, atractivo, moderno, que sea fácil de descargarse en el computador del visitante y que sea un medio informativo de las oportunidades de estudio, trabajo y viaje que LANGEX ofrece a sus clientes.



Alcance: Desarrollar un portal web que ponga a disposición de visitantes las oportunidades de estudio, trabajo y/o viajes al exterior que la empresa oferta, además de permitir un acercamiento entre potenciales clientes con los coordinadores de cada programa, brindar opciones de evaluación de la calidad del servicio prestado por LANGEX y establecer links con páginas relacionadas.

Objetivo General: Captar un mayor número de clientes a través de la web mejorando la imagen de LANGEX ante sus clientes internos, externos y potenciales, proveedores, y demás personas naturales o empresas relacionadas, interesadas en conocer los servicios que se presenta.

Objetivos Específicos:

- Presentar los productos y servicios que ofrece LANGEX.
- Evaluar aspectos del servicio y calidad de productos ofrecidos por LANGEX a través de la web.
- Permitir un acercamiento entre clientes potenciales y los coordinadores de los programas de intercambio.

Justificación: En un mundo altamente globalizado la comunicación a través de la web facilita y permite que las empresas y los demás grupos de interés puedan conocer más de cerca los productos y servicios que se transan en el mercado de manera inmediata, sin limitaciones de tiempo ni espacio, por ello que tener una página web funcional, actualizada y bien diseñada se convierte en muchas ocasiones la primera forma de contacto y carta de presentación de una empresa hacia sus potenciales clientes. LANGEX captura actualmente alrededor del 60% de sus clientes a través de la web, motivo por el cual su página debe ser inmediatamente modificada y adaptada a su nueva imagen, permitiendo una mejor presentación e informando de





manera puntual todos los servicios y programas que la empresa ofrece y pone a disposición de sus clientes.

Desarrollo de Actividades:

1. Revisar y analizar las páginas web de otras agencias de intercambio.

Para poder diseñar un nuevo portal web es sumamente importante visitar páginas web de diferentes empresas de intercambios culturales, tanto ecuatorianas como extranjeras, para observar sus diseños, la información que presentan, los espacios que utilizan, los colores, imágenes, y demás aspectos que aporten ideas para el nuevo portal de LANGEX. Entre las páginas web que se visitarán se tomará en cuenta a las siguientes, entre las más importantes: Xplorer, CCUSA, STUDENT VISA, ORDEX, APEX, OVLEX, CIEE, CCI, SPIRIT, INTRAX, ICEO, entre otras. Y se presentará un informe que contenga la siguiente información:



	Work – Study – Travel – Living
PROYECTO DE MEJORA DEL PORTAL WEB DE LANGEX	
LANGEX Fecha: Encargado:	
COLABORADOR Nombre: Fecha:	
XPLORER	
Detalles de la página de inicio:	
Colores empleados:	
Ubicación de imágenes y fotografías:	
Ubicación y detalle de descuentos:	
Información que se resalta:	
Ubicación de agencias Sponsor:	
Links con otras agencias:	
Narración de ex participantes:	
Presentación acerca de la empresa:	
Evaluación de clientes:	
Palabras que permiten que la empresa aparezca en un buscador web:	
Tiempo de descarga:	
No. de visitas alcanzadas:	
Detalles de links:	
Información por programas:	
Comentarios adicionales:	



2. Realizar un sondeo con clientes capturados a través de la web.

Para desarrollar esta actividad, cada coordinador de programa llamará o tratará de contactar personalmente a algunos de sus clientes que hayan sido capturados a través de la página web de LANGEX para realizarles preguntas acerca de la presentación e información que encontraron en el portal de LANGEX, cuánto les supo ayudar la página web, qué les pareció los links, las imágenes, la disposición y distribución de texto y gráficos, y tomar de igual forma ideas, sugerencias y demás información que permita a los coordinadores tomar ideas para un nuevo portal que cumpla con las expectativas de sus clientes y que sea sumamente funcional.

3. Presentar un informe de resultados y sugerencias para la creación de un nuevo portal web.

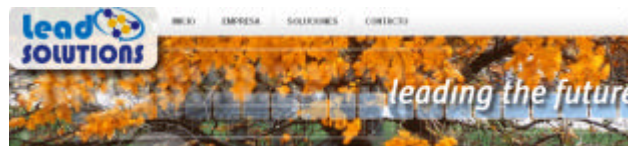
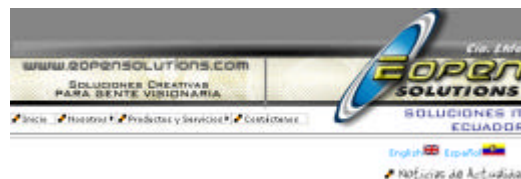
Una vez que todos los coordinadores de los diferentes programas hayan visitado y observado diferentes páginas web, y tras conversar con algunos de sus clientes, se deberá presentar un informe donde se detallen las ideas planteadas, los cambios propuestos, información importante encontrada en otros sitios web, y demás características que ayuden a formar un portal web moderno, atractivo e interesante para sus participantes, además, se llevará a cabo una reunión donde se expongan todas las ideas.

4. Buscar empresas o personas especializadas en creación de portales web para entregarles el proyecto de mejora de la página web de LANGEX.

En el Ecuador existen diferentes empresas que se dedican al desarrollo de páginas web para empresas, entre algunas de ellas se podría considerar a las siguientes:

Grafico 3.5

Encabezados web de Empresas diseñadoras de páginas web



5. Evaluar las propuestas presentadas del nuevo portal web de LANGEX.

Para poder tomar una decisión se evaluarán varios aspectos de cada empresa, entre ellos, experiencia en el mercado, se visitarán páginas web diseñadas por cada empresa, costos, y propuestas de diseños que podrían emplearse para el portal web de LANGEX.

6. Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez que se hagan las respectivas entrevistas, se observen detalladamente las propuestas, se seleccionará a la mejor alternativa para contratar los servicios de una determinada empresa para que



desarrollen el portal web de LANGEX, tomando en consideración los gustos e ideas que fueron previamente planteados por sus miembros.

7. Realizar el presupuesto.

Cuadro 5.9**Presupuesto para el Proyecto del Portal web de Langex**

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO DE MEJORA DE LA PÁGINA WEB DE LANGEX	
CONCEPTO	VALOR
Personal Encargado	\$ 287,12
Contratación Externa	\$ 450,00
Material	\$ 15,00
Otros	\$ 9,12
TOTAL	\$ 761,24

8. Aprobar el proyecto y presupuesto.

Una vez presupuestado el proyecto, se deberá realizar su exposición en la sala de juntas con presencia del Gerente General y Ventas para someterlo a un corto período de aprobación.

9. Contratar a la persona o agencia para que desarrolle el nuevo portal web de LANGEX.

Aprobado el proyecto y presentado el respectivo documento de aprobación deberá inmediatamente ponerse en contacto el encargado de LANGEX con la empresa seleccionada para desarrollar el portal web y con ello dar inicio a la implementación del nuevo sitio web para LANGEX.

10. Desarrollar el portal web.

El portal web de LANGEX lo presentará la agencia externa contratada para desarrollar esta actividad, no obstante cada coordinador de programa aportará con sus ideas acerca de la mejor presentación que

ellos consideren debe proyectarse a través de la web y de igual forma serán ellos quienes presenten un informe acerca de los contenidos que deberá manejar cada link con respecto a su programa de intercambio. Se buscará que la página web cuente con imágenes variadas de clientes y lugares posibles de visita, que tenga información puntual pero explícita acerca de cada programa de intercambio, debe guardar sincronía con los colores corporativos, ser atractiva, descargarse rápidamente, y mostrar también un perfil de las personas que allí trabajan, las escuelas Sponsor, tener una galería de imágenes y testimonios, y posteriormente links con otras páginas web de interés.

Gráfico 3.6

Modelo propuesto de la página web de Inicio para LANGEX



Cada coordinador de programa deberá presentar un informe detallado acerca de su programa, como el que se presenta a continuación para el programa Work and Travel LANGEX 2009.



REPORTE PÁGINA WEB DE LANGEX PARA WORK AND TRAVEL

LANGEX te da la oportunidad de viajar a los Estados Unidos durante tus vacaciones Universitarias y vivir una grata experiencia de vida.

PROGRAMA WORK AND TRAVEL DESDE USD 760!!!!

El programa Work and Travel están diseñado para jóvenes universitarios entre los 18 y 30 años de edad que gusten viajar a los Estados Unidos durante sus vacaciones de verano para realizar prácticas en trabajos no profesionales en: centros turísticos, casinos, hoteles, restaurantes, y más.....

El programa está disponible en EE.UU y requiere un nivel pre-intermedio del inglés. El período del programa es de 2 a 4 meses, referente al tiempo de vacaciones de la universidad. Para las personas que puedan hay un mes opcional de viaje.

Acércate a nuestras oficinas para conocer información detallada de nuestros empleadores, rendir la prueba de inglés sin ningún costo o entérate más acerca del programa Work and Travel y permítenos despejar tus dudas.

¿Qué necesito para participar del programa?

El programa está dirigido a participantes Ecuatorianos quienes deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar actualmente inscrito en una universidad Ecuatoriana modalidad de estudio presencial y asistir regularmente a clases. El participante deberá presentar un certificado de la Universidad.
- Tener un nivel medio de inglés. Ser capaz de mantener una conversación para entender las obligaciones del trabajo y desempeñarse en el mismo es básico y un requisito indispensable. El participante deberá aprobar el examen SLEP de inglés



demostrando tener el nivel del idioma que el trabajo seleccionado requiere.

- Tener entre 18 a 30 años de edad.
- Ser soltero y no tener hijos.
- Estar de acuerdo en seguir todas las reglas y regulaciones del programa mientras participe en el mismo.

¿Qué tipos de programa hay?

Self Placement: A esta opción puedes aplicar si ya tienes una oferta de trabajo y necesitas nuestra ayuda en la obtención de los papeles para aplicar a la visa en la Embajada de los Estados Unidos. Por lo general esta opción la utilizan las personas que ya han participado en este programa sea con nosotros o con cualquier otra agencia y desean regresar a trabajar con su empleador.

Job Board: Esta opción te permite escoger tu empleador de una lista de empleadores.

¿Qué incluye el programa?

- Admisión del participante en el Programa Work and Travel, Trabajo de Vacaciones Universitarias, siempre y cuando el estudiante cumpla con todos los requerimientos necesarios para participar.
- Ubicación en una plaza de trabajo en una empresa en los Estados Unidos.
- El formulario de aplicación, DS2019, requerido para aplicar a la Visa de Intercambio: Visa Cultural J-1
- Asesoramiento para presentarse a la visa J1 en la Embajada de los Estados Unidos de Norteamérica.



- Charla de orientación en el Ecuador previa al viaje a estudiantes y padres de familia.
- Manual para el participante de Work and Travel.
- Seguro médico básico. Este seguro estará vigente únicamente durante el tiempo que el participante permanezca en el programa de acuerdo a las fechas establecidas en el DS 2019. El seguro no cubre condiciones preexistentes, auto provocadas, estéticas, o de ortodoncia.
- Documentación necesaria para que el participante tramite personalmente su seguro social en los Estados Unidos.

¿Qué no incluye el programa?

- Transporte internacional y doméstico del participante para llegar a la comunidad anfitriona. El participante debe cubrir el costo del pasaje aéreo de ida y regreso dentro del tiempo acordado.
- Alimentación y alojamiento.
- Costo de cualquier viaje independiente.
- Costos de todos los artículos personales como: ropa, cosméticos, llamadas de larga distancia, etc.
- Costos de visa, pasaporte e impuestos de salida.
- Costo del SEVIS.
- Se recomienda que el participante viaje con \$800 o \$1000 dólares para sus gastos de alimentación, alojamiento y transportación hasta recibir el primer cheque, y si es posible llevar una tarjeta internacional de respaldo para cubrir con cualquier gasto.



- Seguro para conducir un automóvil. Los participantes que desean conducir un automóvil durante el programa deberán contratar un seguro para tal efecto.

¿En qué puedo trabajar?

Las actividades a desempeñar por el participante son operativas y pueden variar de acuerdo a la necesidad del negocio, dichas tareas comprenden, pero no se limitan a: housekeeping, server, busser, maintenance, waiter, waitress, hostess, cook, food expeditor, food utility person, park attendant, game or rides operator, lifeguard, pool attendant, bellman, front desk, food runner, cashier, sales representative, parking attendant, dispatcher, groundskeeper, janitorial cleaner, grill, dishwasher, entre otras.

Para conocer nuestros puestos de trabajo te invitamos a que revises nuestra base de datos actualizada cada semana, mira algunas de las opciones que tenemos disponibles!!!



CAPITULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO



CAPITULO VI

6. PRESUPUESTO

6.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Una vez determinados los perfiles de todos los proyectos que se llevarán a cabo para completar el Modelo de Gestión Estratégica diseñado para LANGEX, es necesario establecer el presupuesto prorrateado para cada año en que se ejecutarán los mismos, para posteriormente realizar un análisis de la factibilidad de ejecución de dichos proyectos.

En el siguiente cuadro, se muestra el costo de los proyectos de acuerdo al tiempo de ejecución de los mismos, y en el cuadro XQ se muestran los valores que deberán reconocerse y pagarse cada año para iniciar la gestión de cada uno de los procesos, sea que se cumplan en el corto, mediano o largo plazo, es decir tomando en consideración los pagos en los que se deberá incurrir anualmente para ejecutar ciertas actividades que permitan el desarrollo de los mismos.

Cuadro 6.1

Detalle del costo total de Proyectos

PROYECTOS				VALOR TOTAL
Año	No.	CORTO	TOTAL UNITARIO	
2009	1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	\$ 2.766,24	\$ 10.092,05
2009	2	Levantamiento de procesos	\$ 1.169,59	
2009	3	Gestión de Cartera y Proveedores	\$ 1.250,35	
2009	4	Filosofía de las 9s	\$ 1.641,61	
2009	5	Presupuesto de Ventas	\$ 238,14	
2009	6	Desarrollo de un portal web	\$ 761,24	
2009	7	Implementación de un software contable y financiero	\$ 2.264,88	
		MEDIANO	TOTAL UNITARIO	\$ 15.800,19
2010	8	Gestión de Calidad	\$ 2.380,02	\$ 12.489,55
2010	9	Plan de Capacitación	\$ 4.923,57	
2010	10	Plan de Sueldos	\$ 260,74	
2010	12	Estudio de Mercado	\$ 2.125,20	
2010	13	Implementación de un CRM	\$ 1.896,44	
2010	14	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero	\$ 606,38	\$ 3.310,64
2010	15	Alianzas Estratégicas con empresas relacionadas	\$ 297,20	
2011	11	Benchmarking	\$ 2.055,68	
2011	16	Plan de Marketing	\$ 1.254,96	
		LARGO	TOTAL UNITARIO	\$ 5.681,57
2012	17	Implementación de un ERP	\$ 3.161,01	
2012	18	Estudio de Factibilidad de Apertura de Nuevas Agencias	\$ 2.520,56	
TOTAL				\$ 31.573,81



Cuadro 6.2

Detalle del costo total de Proyectos por año

PROYECTOS			2009				2010			
Año	No.	CORTO	RECURSOS				RECURSOS			
			Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos
2009	1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	\$ 102.84	\$ 2.450.00	\$ 148.00	\$ 65.40				
2009	2	Levantamiento de procesos	\$ 369.07	\$ 750.00	\$ 24.00	\$ 26.52				
2009	5	Gestión de Cartera y Proveedores	\$ 377.09	\$ 800.00	\$ 54.00	\$ 19.26				
2009	3	Filosofía de las 9s	\$ 419.17	\$ 1.092.00	\$ 102.00	\$ 28.44				
2009	4	Presupuesto de Ventas	\$ 197.02	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 16.12				
2009	6	Desarrollo de un portal web	\$ 287.12	\$ 450.00	\$ 15.00	\$ 9.12				
2009	7	Implementación de un software contable y financiero	\$ 86.68	\$ 2.100.00	\$ 50.00	\$ 28.20				
Año	No.	MEDIANO								
2010	8	Gestión de Calidad	\$ 1.052.10	\$ 200.00	\$ 45.00	\$ 37.80	\$ 991.98	\$ 0.00	\$ 17.50	\$ 35.64
2010	9	Plan de Capacitación	\$ 140.28	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 4.08	\$ 69.13	\$ 0.00	\$ 4.675.00	\$ 10.08
2010	10	Plan de Sueldos					\$ 75.15	\$ 0.00	\$ 25.00	\$ 4.20
2010	12	Estudio de Mercado					\$ 24.00	\$ 2.000.00	\$ 55.00	\$ 46.20
2010	13	Implementación de un CRM					\$ 558.36	\$ 1.200.00	\$ 80.00	\$ 58.08
2010	14	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero					\$ 20.04	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.72
2010	15	Alianzas Estratégicas con empresas relacionadas								
2011	11	Benchmarking					\$ 463.15	\$ 1.266.67	\$ 55.00	\$ 61.04
2011	16	Plan de Marketing								
Año	No.	LARGO								
2012	17	Implementación de un ERP								
2012	18	Estudio de Factibilidad de Apertura de Nuevas Agencias					\$ 6.68	\$ 114.29	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTALES			\$ 3.031.37	\$ 7.842.00	\$ 488.00	\$ 234.94	\$ 2.208.49	\$ 4.580.95	\$ 4.907.50	\$ 215.96
						\$ 11.596,31				\$ 11.912,90

PROYECTOS			2011				2012				TOTALES
Año	No.	CORTO	RECURSOS				RECURSOS				
			Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológicos	
2009	1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica									\$ 2.766.24
2009	2	Levantamiento de procesos									\$ 1.169.59
2009	5	Gestión de Cartera y Proveedores									\$ 1.250.35
2009	3	Filosofía de las 9s									\$ 1.641.61
2009	4	Presupuesto de Ventas									\$ 238.14
2009	6	Desarrollo de un portal web									\$ 761.24
2009	7	Implementación de un software contable y financiero									\$ 2.264.88
Año	No.	MEDIANO									
2010	8	Gestión de Calidad									\$ 10.092.05
2010	9	Plan de Capacitación									\$ 2.380.02
2010	10	Plan de Sueldos	\$ 141.95	\$ 0.00	\$ 7.00	\$ 7.44					\$ 4.923.57
2010	12	Estudio de Mercado									\$ 260.74
2010	13	Implementación de un CRM									\$ 2.125.20
2010	14	Programa de innovación de estudios en el exterior y convenios con agencias del extranjero	\$ 323.98	\$ 200.00	\$ 50.00	\$ 11.64					\$ 1.896.44
2010	15	Alianzas Estratégicas con empresas relacionadas	\$ 233.80	\$ 0.00	\$ 55.00	\$ 8.40					\$ 606.38
2011	11	Benchmarking	\$ 122.01	\$ 83.33	\$ 0.00	\$ 4.48					\$ 297.20
2011	16	Plan de Marketing	\$ 32.00	\$ 1.200.00	\$ 22.00	\$ 0.96					\$ 4.48
Año	No.	LARGO									
2012	17	Implementación de un ERP	\$ 418.33	\$ 2.500.00	\$ 120.00	\$ 48.24	\$ 60.12	\$ 0.00	\$ 10.00	\$ 4.32	\$ 1.254.96
2012	18	Estudio de Factibilidad de Apertura de Nuevas Agencias	\$ 0.00	\$ 2.252.38	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 6.68	\$ 133.33	\$ 0.00	\$ 7.20	\$ 15.800,19
TOTALES			\$ 1.272.07	\$ 6.235.71	\$ 254.00	\$ 81.16	\$ 66.80	\$ 133.33	\$ 10.00	\$ 11.52	\$ 31.573,81
						\$ 7.842,95				\$ 221,65	\$ 31.573,81



6.2. FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

Es importante tomar en consideración la evolución de determinadas cuentas, así como los ingresos, costos y gastos para establecer una diferenciación al invertir en los proyectos de mejora que plantea el modelo de gestión estratégica, así como el impacto de estos en la empresa, como las consecuencias y valores aproximados que se generarían en esas mismas cuentas si LANGEX no utiliza ni invierte en los planes propuestos.

El cuadro XW muestra, los valores de ingresos, costos y gastos en los que la empresa seguiría incurriendo si continúa llevando su administración como lo ha hecho en estos casi 5 años de gestión.

Cuadro 6.3

Estado de Resultados sin Proyectos

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS					
	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	\$ 200,000.00	\$ 226,000.00	\$ 255,380.00	\$ 288,579.40	\$ 326,094.72
COSTOS Y GASTOS	199,978.21	\$ 223,740.00	\$ 252,826.20	\$ 285,693.61	\$ 322,833.77
UTILIDAD	\$ 21.79	\$ 2,260.00	\$ 2,553.80	\$ 2,885.79	\$ 3,260.95

Como se tiene registrado un historial del comportamiento de la cuenta de ingresos, determinada por el volumen de ventas, que ha experimentado cifras de crecimiento promedio del 13%, mientras que los costos y gastos se han mantenido en los últimos 3 años, en un 99% del total de ingresos, las proyecciones que se hicieron, sin considerar la inversión en los proyectos propuestos, manejan esas cifras de cálculo para ingresos y costos y gastos de los años 2009, 2010, 2011 y 2012 respectivamente.



6.3. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

Cuadro 6.4

Estado de Resultados con Proyectos

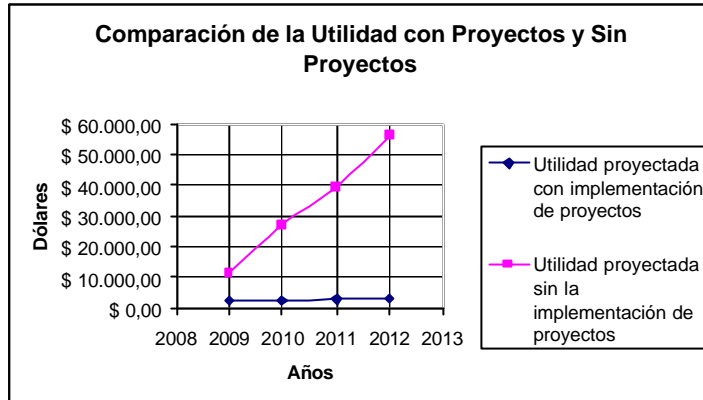
ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS					
		16%	18%	20%	22%
	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	\$ 200.000,00	\$ 232.000,00	\$ 273.760,00	\$ 328.512,00	\$ 400.784,64
COSTOS Y GASTOS	199978,21	\$ 218.080,00	\$ 246.384,00	\$ 289.090,56	\$ 344.674,79
UTILIDAD	\$ 21,79	\$ 13.920,00	\$ 27.376,00	\$ 39.421,44	\$ 56.109,85

Basados en las expectativas de crecimiento de la industria y la implementación del Modelo de Gestión Estratégica para incentivar el crecimiento en ventas y la disminución de costos y gastos, como se había planteado en dos objetivos que persigue este modelo de gestión, se ha previsto un incremento en ventas del 16% para el año 2009, 18% para el año 2010, 20% para el año 2011 y un 22% para el año 2012, buscando paralelamente reducir el nivel de costos y gastos para que las cifras en relación a los ingresos sean: 95% para el año 2009, 90% para el año 2010, 88% para el año 2011 y finalmente 86% para el año 2012. Con estos datos registrados también en el Balance Score Card, se procedió a realizar proyecciones para determinar la utilidad a generarse en los diferentes años, si se implementan los proyectos propuestos.



Gráfico 3.7

Utilidad con Proyectos y Sin Proyectos



6.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero se debe considerar el flujo incremental por cada año de gestión, es decir los beneficios adicionales que se obtendrán al aplicar el modelo de gestión estratégica, que no es más que la diferencia entre el flujo sin proyectos y el flujo con proyectos. Posterior al esto se aplicarán los métodos de evaluación como el VAN, TIR, Relación Beneficio Costo y finalmente el período de recuperación de la inversión, para analizar la factibilidad y el beneficio que implementar los proyectos generarán para la empresa.

Cuadro 6.5

Flujo Incremental

FLUJO INCREMENTAL					
	2008	2009	2010	2011	2012
CON PROYECTOS	\$ 21.79	\$ 13.920,00	\$ 27.376,00	\$ 39.421,44	\$ 56.109,85
SIN PROYECTOS	\$ 21.79	\$ 2.260,00	\$ 2.553,80	\$ 2.885,79	\$ 3.260,95
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 11.660,00	\$ 24.822,20	\$ 36.535,65	\$ 52.848,90

Mediante el cuadro 6.5 se puede entonces observar la diferencia que se obtendría al aplicar el plan estratégico. No obstante, para conocer



la viabilidad de la implementación del modelo de gestión estratégica es importante constituir correctamente la asignación de recursos previos a la inversión, que para el caso de LANGEX se lo hará exclusivamente a través de un financiamiento externo.

Cuadro 6.6

Elementos para el cálculo de la TMAR

DETERMINACIÓN TMAR (Tasa de Descuento)

TMAR	
Tasa activa	9,21%
Prima de riesgo	4,00%
Tasa de inflación	0,71%
TMAR	13,92%

TMAR

La composición de la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable, conocida como TMAR, considera los siguientes aspectos:

- Tasa Activa vigente: 9,21% según datos registrados por BCE.
- La Prima de Riesgo: la misma que fluctúa entre el 4% y 6% y se establece de acuerdo a las condiciones económicas y de riesgo del país así como al criterio del inversionista para calcular su posibilidad de riesgo en su inversión.
- Tasa de Inflación: cuyo porcentaje según datos registrados por el BCE corresponde a 0.71%.

VAN

Para calcular el valor actual neto de la inversión, se tomaron los valores que deberán invertirse cada año para poner en marcha los proyectos, traer cada uno de esos valores al tiempo presente, considerando la tasa de descuento calculada anteriormente. Los datos



de los cálculos efectuados se encuentran en el cuadro 6.7, detallado a continuación:

Cuadro 6.7

Cálculo del VAN

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2009	\$ 11.660,00	-\$ 11.596,31	\$ 63,69	\$ 55,91
2010	\$ 24.822,20	-\$ 11.912,90	\$ 12.909,30	\$ 9.947,24
2011	\$ 36.535,65	-\$ 7.842,95	\$ 28.692,70	\$ 19.407,58
2012	\$ 52.848,90	-\$ 221,65	\$ 52.627,25	\$ 31.247,18
TOTAL	\$ 125.866,75	-\$ 31.573,81	\$ 94.292,94	\$ 60.657,91

Como se puede observar el VAN para la inversión total corresponde a un valor de USD 60.657.91, valor que denota lo viable que es la inversión, sin embargo, será necesario calcular la TIR para completar el análisis.

TIR

La tasa interna de retorno refleja el porcentaje real de ganancia o rentabilidad que se obtendrá del proyecto. Debido a que para el presente caso, los flujos incrementales de caja de cada año descontados los valores de inversión arrojan un saldo final de caja positivo, para calcular la TIR se ha llevado a valor presente el valor total de la inversión para descontar los flujos futuros incrementales y obtener la rentabilidad real de la inversión, la misma que corresponde al 82%, un valor muy por encima de la TMAR, que es la tasa mínima que el inversionista espera recuperar de su inversión, lo cual determina y comprueba la viabilidad del proyecto, indicando que debería considerarse la posibilidad de poner en ejecución las estrategias más importantes planteadas en la propuesta de modelo de gestión estratégica de acuerdo a la planificación planteada.



Cuadro 6.8

Cálculo de la TIR

TIR	SALDOS DE INVERSION				
	0	2009	2010	2011	2012
82%	-\$ 24.795,35	\$ 11.660,00	\$ 24.822,20	\$ 36.535,65	\$ 52.848,90

Relación Beneficio Costo

Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos que genera el proyecto, determinando los dólares que el inversionista ganará u obtendrá por cada dólar invertido.

Cuadro 6.9

Relación Costo-Beneficio

RELACION COSTO BENEFICIO				
AÑO	INVERSION ANUAL	INVERSION DESCONTADA	FLUJO INCREMENTAL	FLUJO DESCONTADO
2009	-\$ 11.596,31	-\$ 10.179,35	\$ 11.660,00	\$ 10.235,25
2010	-\$ 11.912,90	-\$ 10.457,25	\$ 24.822,20	\$ 21.789,15
2011	-\$ 7.842,95	-\$ 6.884,61	\$ 36.535,65	\$ 32.071,32
2012	-\$ 221,65	-\$ 194,57	\$ 52.848,90	\$ 46.391,24
TOTALES	-\$ 31.573,81	-\$ 27.715,77	\$ 125.866,75	\$ 110.486,96

RCB = \$ 4,13

De esta relación se obtiene que por cada dólar de inversión, para el inversionista se generará en beneficio USD 4.13 dólares de ganancia.

Periodo de Recuperación

Este periodo muestra el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión, calculado sobre la base del flujo de fondos descontados que se generen en cada periodo.

Para el caso de LANGEX en el 3er año y 1 mes, (25 días exactamente) se habrá logrado recuperar la inversión hecha en el



modelo de gestión estratégica, ya que los flujos acumulados muestran que para el 4to año el valor generado descontada la inversión y tomando en consideración la tasa de descuento, se obtendrá USD 60.657.91, cuando la inversión total corresponde a USD 31.573,81, por lo cual para el año 2012 la inversión está recuperada a totalidad en el primer mes.

Cuadro 7.1

Cálculo para la recuperación de la Inversión

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	F. DESCONTADO	F.D. ACUMULADO
2009	\$ 55,91	\$ 55,91
2010	\$ 9.947,24	\$ 10.003,15
2011	\$ 19.407,58	\$ 29.410,73
2012	\$ 31.247,18	\$ 60.657,91

31.573,81 MI INVERSION	
PR =	\$ 2.163,07
	\$ 31.247,18
PR =	0,07
PR =	3 Años
	25,27



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES



CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. Un modelo de gestión estratégica es una herramienta de administración que permite evaluar la situación actual de una empresa con relación a su entorno externo e interno, mediante la aplicación de diferentes herramientas que permiten determinar el camino que ha de seguir la organización para cumplir con sus metas y objetivos dentro de un tiempo determinado.
2. El portafolio de programas de LANGEX le permite competir en el mercado con algunas opciones de estudio, trabajo y/o viaje al extranjero, atractivas, variadas, enfocadas a diferentes tipos de clientes, generando ventajas frente a otras empresas de la competencia.
3. La situación actual por la cual atraviesa el Ecuador y el mundo entero ponen en incertidumbre la posibilidad de crecimiento de la industria de los programas de intercambio destinados para el estudio y trabajo principalmente. La debacle económica revela la necesidad de los países de proteger sus fuentes de trabajo antes que permitir la apertura hacia ciudadanos inmigrantes que se vean beneficiados de las bondades que les presenta su entorno.
4. A través del diagnóstico estratégico se pueden determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa debe enfrentar o aprovechar de su entorno para tomar mayor ventaja de aquellas situaciones que le resulten favorables disminuyendo el impacto de sus falencias. Del análisis presentado se observó que LANGEX cuenta con varias oportunidades así como amenazas de su entorno, ubicándose en el cuadrante de



inversión de la matriz General Electric, lo cual le da una idea de las iniciativas o cursos de acción que deberán seguirse para mejorar su gestión progresivamente.

5. Una vez conocida la situación de la empresa con relación a su entorno y su gestión interna, es necesario plantear los lineamientos y cursos de acción que deberán seguirse para que la empresa mediante un trabajo conjunto de todos sus miembros alcancen los objetivos planteados que permitan llegar a su visión de futuro, entregando el mayor esfuerzo y haciendo de su filosofía una cultura empresarial.
6. Para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización es necesario establecer metas para cada uno de ellos con sus respectivos indicadores que permitan medir el progreso y evolución gradual de cada uno, de tal forma que se puedan rectificar acciones y tomar decisiones oportunas para lograr su cumplimiento dentro de los tiempos previamente fijados.
7. Una vez identificados los objetivos con sus correspondientes metas e indicadores, es necesario definir proyectos que puedan ejecutarse en el corto, mediano y largo plazo para apoyar y permitir el logro de esos objetivos mediante varias actividades a desarrollarse a lo largo de la planificación estratégica. Es importante que estos proyectos queden claramente definidos e identificados de tal forma que puedan ser presentados para su aprobación y ejecución.
8. El análisis financiero permite determinar la factibilidad de inversión para poner en marcha y ejecutar los programas establecidos previamente en la planificación. Acorde a los resultados obtenidos de los indicadores financieros se determinó un VAN positivo de 60.657,91, una TIR de 82%, un período de recuperación de 3 años



y 1 mes, y finalmente una relación costo beneficio de USD 4.13, todas cifras positivas, alentadoras y que demuestran la viabilidad de la implementación de los proyectos.

9. Cuando el valor del VAN es positivo y la TIR es superior a la TMAR, entonces el modelo de gestión estratégica deberá ejecutarse por tanto el proyecto es viable de acuerdo a estos índices de análisis financiero.

7.2. RECOMENDACIONES

1. LANGEX a través del modelo de gestión estratégica cuenta con varias herramientas administrativas, múltiples estrategias y proyectos para consolidarse y fortalecer su imagen, las mismas que si son correctamente aprovechadas le permitirán mejorar el desempeño de la empresa incrementando sus ingresos, su participación en el mercado, definiendo sus procesos, brindando una mejor atención al cliente a través del servicio, modernizar sus tecnologías de información y la comunicación, contar con personal motivado y más preparado, para de esta forma poder competir con mayores ventajas sobre la competencia.
2. LANGEX cuenta con programas de intercambio atractivos para diferentes tipos de clientes, no obstante no puede descuidar el mercado, el mismo que se encuentra en una constante evolución, para tener siempre las opciones de estudio, trabajo y/o viaje actuales y diversos, que permitan al cliente encontrar en LANGEX una amplia variedad de cobertura y oportunidades.
3. Tomando en consideración la difícil situación por la que atraviesa el país y el mundo entero es de suma importancia diversificar los programas de intercambio y destinos para ofrecer varias opciones de estudio, trabajo y/o viaje, que resulten atractivas, que logren



capturar nuevos mercados y permitan que la empresa se expanda e incremente su volumen de ventas dirigiendo sus esfuerzos hacia lugares menos saturados que los tradicionales, pero aún así, asequibles.

4. LANGEX presenta varias oportunidades en el mercado que le permitirán cumplir con sus objetivos si son potencializadas oportunamente, teniendo de igual forma que hacer un gran esfuerzo por disminuir el impacto que puedan provocar las amenazas del entorno, las cuales si bien no puede manipular debe en medida de lo posible controlar y vigilar constantemente para tomar acciones que le permitan contrarrestar cualquier efecto negativo. LANGEX debe aprovechar sus oportunidades de ahora, invertir y llevar una administración encaminada hacia la consecución de objetivos organizacionales.
5. La empresa debe invertir en su capital humano para potencializar y aprovechar sus capacidades y competencias, ya que, los agentes de venta y coordinadores de programa son quienes hacen posible el acercamiento entre clientes y agencias Sponsor en el exterior, y de su ayuda se han logrado experiencias de éxito, por ello la importancia de tener un equipo altamente motivado, comprometido, profesional, actualizado y conocedor del producto que vende, la calidad del servicio que ofrece y las políticas de la empresa con la cual colabora.
6. LANGEX debe utilizar y dar un constante seguimiento a los indicadores de gestión propuestos para poder medir y evaluar el avance en la consecución de los objetivos y metas, para que se tomen medidas correctivas o preventivas con un tiempo adecuado y prudente, si es que la situación así lo indicase. Es necesario vigilar constantemente el desempeño de los indicadores del



Balance Score Card para mantener una clara idea de la evolución y respuesta de la efectividad de los proyectos propuestos y su impacto sobre la organización.

7. La empresa deberá tratar de implementar sus proyectos oportunamente de acuerdo a su programación para obtener los resultados esperados. Es importante implementar los planes sugeridos de acuerdo a como fueron presentados, iniciando por difundir el plan estratégico, levantar procesos, realizar un presupuesto de ventas, un manejo adecuado de cartera y proveedores, brindar a los colaboradores un ambiente sano de trabajo que les permita sentirse identificados, por mencionar algunos de los proyectos propuestos.
8. LANGEX deberá invertir en los proyectos planteados para la empresa con la finalidad de obtener resultados de ventas que reflejen incremento en ingresos, mientras que una adecuada administración permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos de los cuales dispone la organización.
9. Tras la evaluación financiera y después de observar los resultados positivos para la implementación de proyectos, será necesario invertir cada año de acuerdo a la necesidad de cada proyecto para poner en marcha el modelo de gestión estratégica de la empresa, que logre para el 2012 cumplir con la visión corporativa de LANGEX mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

















		ANÁLISIS EXTERNO	
		ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES		DO	
O5	Mayor poder adquisitivo de las personas.		
O6	Crecimiento del sector servicios genera posibilidad de crecimiento de LANGEX.		
O16	Acceso a programas que facilitan la obtención de recursos económicos mediante la combinación de trabajo y estudio.		
O20	Respaldo de las embajadas de los países para promover intercambios culturales.		
O21	Surgimiento de nuevos programas de intercambio presenta variadas opciones a los clientes.		
O22	Crecimiento de la cartera de clientes de la empresa.		
O27	Búsqueda de oportunidades de estudio en el exterior.		
O28	Mejor reconocimiento de estudiantes cuya preparación o nivel de estudio se ha realizado fuera del Ecuador.		
O29	Interés de los participantes por una gran variedad de destinos.		
O30	Atractividad del mercado para realizar estudios de cuarto nivel en el exterior.		
O31	Excelente nivel académico y prestigio de universidades e institutos del extranjero.		
D4	No existe una filosofía corporativa bien definida.	E21	D10, D15, D16, D19,O5, O6, O22 Implementar un software diseñado para respaldar la gestión de LANGEX y manejar adecuadamente el servicio prestado al cliente.
D8	LANGEX no tiene un registro formal de ingresos y egresos.	E22	D4, D10,D19,O16, O21 Realizar periódicamente estudios de mercado.
D10	No existen procesos definidos ni estándares para cada estancia del servicio prestado al cliente.	E23	D10,D12,D15, D16, D19,O22 Definir la cadena de valor de la empresa.
D12	No existe una cadena de valor definida.	E24	D10,D12,D15, D16, D19,O22 Diseñar una página web atractiva que permita capturar mayor número de clientes a nivel país.
D15	No se lleva ordenadamente la cartera de clientes.	E25	D4,D10,D12,D15, D16, D19,O21, O27, O29, Desarrollar un modelo de gestión estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado.
D16	No se presta un servicio bien estructurado de post venta o seguimiento.	E26	D8, O22 Llevar un registro formal de ingresos y egresos, realizar proyecciones de venta y hacer un presupuesto.
D19	Falta de un software adecuado para las diferentes actividades que se realizan en LANGEX.	E27	D16, O6, O22 Estandarizar el proceso de ventas, y post venta y difundirlo entre todos los agentes de ventas.
D22	No se han ofrecido capacitaciones de ningún tipo.	E28	D10, O22, O27, O29, O30 Levantar procesos para cada instancia de servicio prestado al cliente.













