

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1. La Empresa

“Language Learning Institute” es un instituto de idiomas el cual se encarga de difundir un programa de aprendizaje del idioma Inglés que garantiza a sus estudiantes lograr su objetivo. Uno de los puntos claves es que el programa ofrece horarios flexibles, programables, tomando en cuenta las ocupaciones de los estudiantes. En el caso del Instituto de Idiomas “Language Learning Institute” pertenece al sector de servicios. Está constituida como una Compañía Limitada conformada por tres socios.

3.2. Base Filosófica de la Empresa

3.2.1. Visión

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización¹⁵. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- ¿Cómo queremos que se vea la empresa en el futuro?
- ¿Qué quiere hacer la empresa en el futuro?
- ¿Cómo ve la empresa a la población objetivo y/o usuarios para los que trabaja?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que serán apoyados en la empresa?

1. *Naturaleza del negocio.*- capacitación en el idioma ingles

¹⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

2. **Tiempo.-** “Language Learning Institute” tiene como objetivo dar una capacitación del idioma Inglés en un inicio y consecuentemente del italiano y francés
3. **Ámbito de acción.-** “Language Learning Institute” quiere llegar a cubrir en sector de Sangolquí y posteriormente otros sectores de la ciudad.
4. **Posición.-** “Language Learning Institute” desea *ser líder en el mercado* en la enseñanza de idioma inglés.

Con lo que la visión queda estructurada de la siguiente manera:

“Language Learning Institute” se proyecta para los próximos 5 años en constituirse en la compañía Líder en la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Sangolquí, dando al cliente un servicio eficiente con talento humano preparado, capacitado y comprometido con sus clientes y con criterio sensible de la realidad y el progreso.

3.2.2. Misión

La misión y la visión se las formula en una organización, con la idea de que reflejen una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, ya que al formularlas, equivale a enunciar su principal razón de existir, e identificar la función que cumple con la sociedad. La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:¹⁶

- ¿Qué? Cuál es la razón u objeto social de constitución
- ¿Cómo? Cuál es la estrategia que marca la diferenciación con las demás de la

¹⁶ ROJAS A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004, Pág. 156

competencia

- ¿Con quién? Cuál es el personal que dispone
- ¿Para qué? A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde? Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia

Analizando los aspectos anteriormente mencionados la misión para el Instituto de idiomas es la siguiente:

*Nuestra razón de ser y de existir son las personas.
Somos la organización que se debe a ellas y trabaja por ellas,
brindándoles oportunidades de conocimiento y desarrollo a través de
una filosofía de servicio competitiva con altos estándares de calidad.*

“Language Learning Institute” tiene el compromiso de entregar un servicio de capacitación y aprendizaje en el idioma Inglés de una forma rápida y eficaz donde la persona pueda hablar, leer y escribir en corto tiempo; en los horarios que el cliente escoja de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y con centros de estudios equipados, recurso humano capacitado para el correcto aprendizaje.

3.2.3. Estrategia Empresarial

Para Michael Porter "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."¹⁷

Tomando en consideración la definición anterior podemos deducir que la estrategia es el conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. La estrategia muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos.

¹⁷ PORTER, Michael: Ventajas competitivas, Ed. Free Press, New York, 1995

A continuación se presentan las estrategias de desarrollo de marketing a ser utilizadas por la empresa y se formulan sus respectivas acciones estratégicas.

Cuadro 3.1
Perfil de Estrategias de Desarrollo a Adaptarse por la Empresa

Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Mercado Indiferenciado	El servicio de la enseñanza del idioma, es para todo tipo de clientes indistintamente al segmento al cual pertenece.	Dar apertura todo público Incrementar la publicidad del instituto
2	Penetración de Mercado	Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde al servicio del la enseñanza del idioma, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización y difusión del mismo.	Incrementar la comercialización y difusión del instituto por medio el incremento de promoción Ofrecer promociones Proporcionar financiamiento Ofrecer precios cómodos para incrementar la cuota de clientes
3	Diferenciación	Se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia	El instituto se diferencia de otros puesto que ofrecer servicios adicionales para la mejor satisfacción de los clientes
4	Estrategia de Posicionamiento	Estrategia que trata de poner un lugar en la percepción mental de un cliente o consumidor de una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.	Evaluación del interés de los clientes Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.
5	Estrategia Seguidor	El competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder	Analizar e identificar las estrategias de los competidores que se pueden aplicar a la empresa y realizar benchmarking Identificar y atacar las debilidades de los competidores potenciales Ofrecer mejores servicios y productos que la competencia, a mejores precios, más promociones y descuentos Crear barreras de entrada
6	Planificación Estratégica	Estrategia mediante la cual la empresa determina de dónde viene, en qué situación se encuentra, a dónde quiere llegar, cómo lo hará y cuánto tiempo le tomará.	Crear proyectos y estrategias para la organización Identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades Realizar planeaciones, ejecutarlas y controlarlas
7	Gestión de la Calidad	Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.	Ofrecer servicios de calidad para satisfacer de mejor manera a los clientes Promocionar la buena calidad de los clientes como factor importante dentro de la organización
8	Orientación al Cliente	Indica que las organizaciones dependen de los clientes por tanto deben comprender la necesidades	Incrementar y mejorar los productos y servicios Ofrecer servicios adicionales como horarios

		presentes y futuras, satisfacer los requerimientos y exceder sus expectativas	extendidos de atención, parqueadero, etc. Incrementar sucursales para mayor accesibilidad de los clientes Realizar convenios con proveedores de material didáctico para mejorar el precio y calidad de los productos y servicios
9	Administración del Conocimiento	Comparte información útil para otros individuos en la toma de decisiones. Conocimiento sistematizado acerca de sus servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.	Automatizar procesos Capacitación del personal Mejorar el clima organizacional Utilización del Internet para interactuar entre clientes internos y externos
10	Sistemas de Información	Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.	Adquisición de tecnología para la adecuada comercializar y venta del servicio de enseñanza del idioma inglés Creación de base de datos de clientes con gustos, comportamientos.

Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004; SCHNARCH, K. Alejandro: Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición, Mc Graw Hill, 2004
Elaborado: Evelyn Almeida

Estrategia de Servicios

A continuación se presenta la estrategia de servicios para el Instituto de Idiomas:

OFRECER UN SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA EN EL HORARIO QUE LOS CLIENTES DESEEN, CON LA CERTEZA QUE APRENDERÁN EL IDIOMA INGLÉS DE UNA MANERA NATURAL Y FLUIDA; DINÁMICA Y RÁPIDA

Se ha escogido la siguiente frase como eslogan primeramente tomando en consideración que el fuerte de la organización y lo que demanda los clientes con mayor énfasis es la forma en que se deberían dar las asesorías. Las clases deben ser amenas y divertidas para que los estudiantes se sientan motivados. Para que deseen continuar en el curso y por ende aprendiendo el idioma de una manera agradable.

¡INGLÉS, UNA FORMA DIVERTIDA DE APRENDER!

Consecuentemente, se puede indicar que el eslogan es corto y conciso; además de ser una frase que impacta, tomando en cuenta que la mayor parte de curso de inglés son netamente gramaticales, monótonos y hasta un tanto aburridos. Esto es lo que no quiere reflejar “Language Learning Institute” a sus clientes.

¡INGLÉS, UNA FORMA DIVERTIDA DE APRENDER!

Language Learning Institute

OFRECER UN SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA EN EL HORARIO QUE LOS CLIENTES DESEEN, CON LA CERTEZA QUE APRENDERÁN EL IDIOMA INGLÉS DE UNA MANERA NATURAL Y FLUIDA; DINÁMICA Y RÁPIDA

¡INGLÉS, UNA FORMA DIVERTIDA DE APRENDER!

Language Learning Institute

- Toda la empresa tanto directivos, personal administrativo y docentes deben conocer que la razón de ser y de existir son las personas; es decir la organización se debe a ellas y trabaja por ellas.
- Language learning Institute debe ofrecer oportunidades de conocimiento y desarrollo a través de una filosofía de servicio competitiva.
- Hoy, mañana y siempre los empleados deben estar comprometidos en cumplir con los valores de la empresa con la finalidad de que el cliente se desarrolle en un ambiente adecuado.

3.2.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se basan en el enfoque del Balance Score Card (BSC) considerando las siguiente cuatro perspectivas: Manejo del Conocimiento, Manejo de Procesos Internos, Orientación al Cliente y Logros Financieros. “Las perspectivas analizadas de manera individual deben alinearse y sincronizarse de manera integral dentro del sistema organizacional. La fuente de información que permite hacer este acoplamiento que por su alcance, dimensión, tamaño e importancia se denominan Planes, Programas, Proyectos y/o estudios”.¹⁸

4.1.1.1.Perspectiva de manejo de conocimientos

- Gestión del talento humano
- Promover adecuado clima organizacional
- Optimizar la tecnología

4.1.1.2.Perspectiva de Manejo de Procesos Internos

- Desarrollar un plan estratégico
- Desarrollar un plan de marketing
- Organización estructural
- Adecuado manejo financiero
- Optimizar la adquisición de insumos y materiales

4.1.1.3.Perspectiva de orientación al Cliente

- Calidad de servicio
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Posicionar a “Language Learning Institute”
- Incrementar participación de mercado

¹⁸ ROJAS, A. Patricio: Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición, Holding DINE, 2004, Pág. 197.

4.1.1.4. Perspectiva de Logros Financieros

- Generar rentabilidad y liquidez de la organización
- Incrementar las ventas
- Reducción de gastos y costos

3.2.5. Principios y Valores



- **Calidad y confiabilidad**

La calidad de los productos y servicio ofrecen confiabilidad a los clientes

- **Eficiencia y eficacia**

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera para satisfacción de los clientes.

- **Compromiso con la institución**

El compromiso es cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. El compromiso es asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.



- **Integridad**

La integridad supone una adhesión firme a un código de valores éticos. Significa ser sólido, completo, y honesto en el trabajo que se hace. La integridad se manifiesta en la forma en que se trata a los clientes, colegas, y en la forma en que se toman decisiones día tras día.

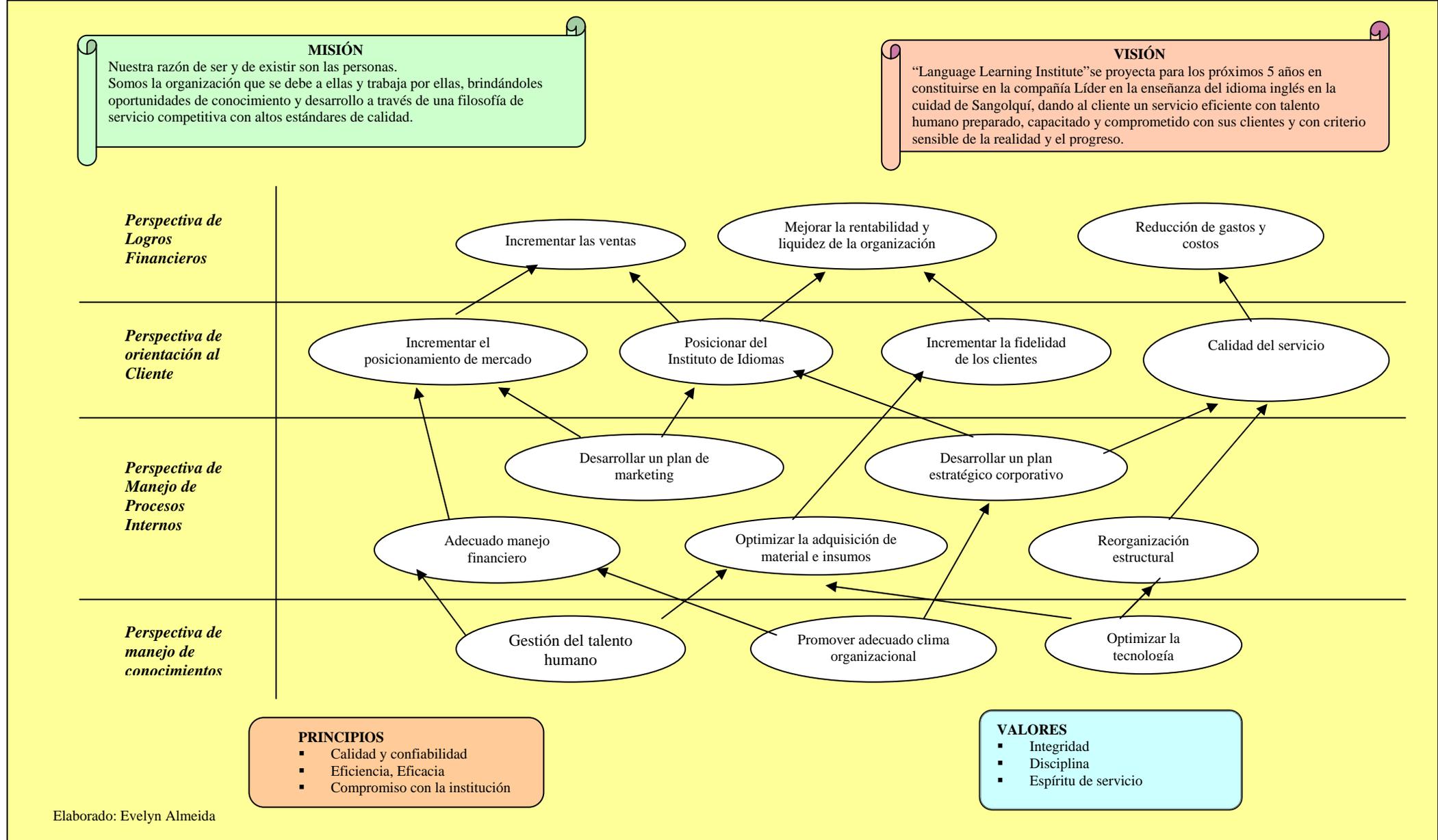
- **Disciplina**

Disciplina es estar a tiempo, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado. Se requiere de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que se piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda.

- **Espíritu de servicio**

Espíritu de servicio es desempeñar las funciones con calidad y compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

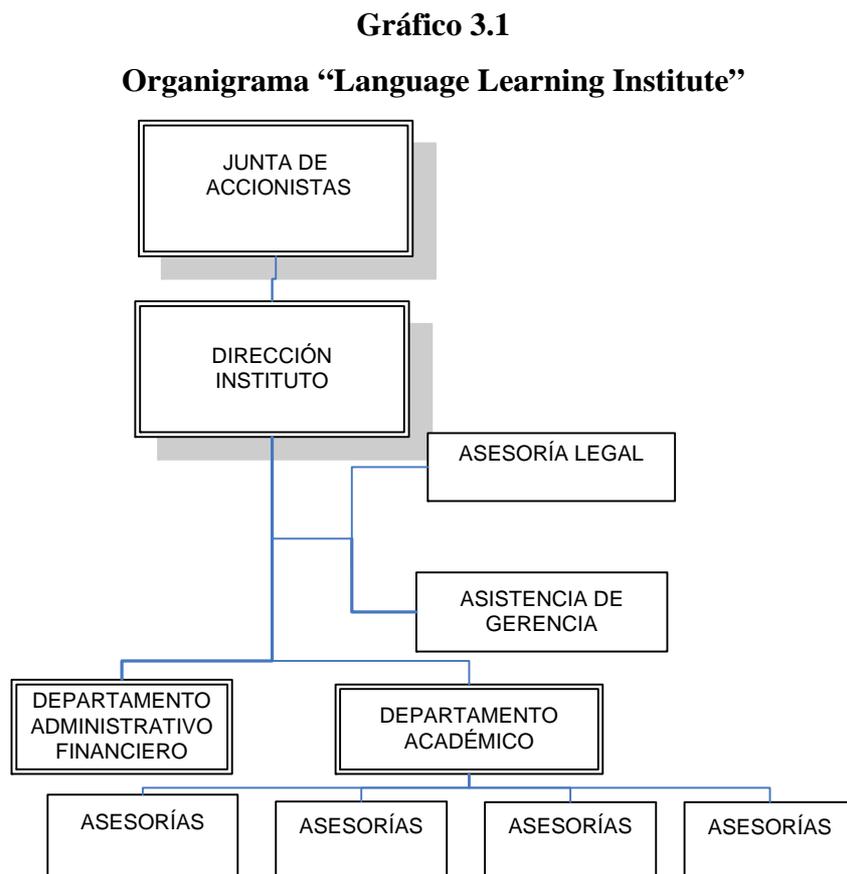
Gráfico N° 4.1
Mapa Estratégico “Language Learning Institute”



3.3. La Organización

La estructura de la organización es la distribución de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de la que una empresa apunta al logro de sus objetivos, además comprende también la red de comunicación formal a través de la que descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento del personal directivo en que medida se han alcanzado los objetivos formulados.

A continuación se presenta el organigrama del “Language Learning Institute”:



Las características que tiene cada nivel jerárquico en el Instituto de Idiomas será:

- Nivel Directivo: En este nivel se encuentra el director del Instituto.

- Nivel Ejecutivo.- En este nivel se encuentran los Jefes de Departamentos quienes serán los encargados del control y toma de decisiones en el Instituto de idiomas para el logro de los objetivos.
- Nivel Operativo: Este nivel está conformado por el personal técnico, equipo de docentes y servicios que son los encargados de realizar cada una de las actividades correspondientes, para que se pueda brindar el servicio.

3.3.1. Descripción específica de funciones y Perfil Profesional

A continuación se presenta la descripción específica de funciones y perfil profesional del personal del Instituto de idiomas.

Descripción específica de funciones y Perfil Profesional

Junta Directiva

Descripción específica de funciones

- Establecer las políticas generales del Instituto de Idiomas.
- Autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos y vigilar su correcto ejercicio.
- Supervisar mediante el procedimiento pertinente, la sana y correcta aplicación del presupuesto del Insitututo.
- Conocer y resolver los demás asuntos que sean de su competencia.

Director del Centro de Estudios
Descripción específica de funciones

- Ser el representante legal de la institución, con el carácter de apoderado general con todas las facultades generales y especiales que, conforme a la Ley.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades del Instituto de idiomas
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias del Instituto
- Presentar a la Junta Directiva, un informe anual de actividades.
- Nombrar y remover al personal docente, técnico y administrativo del Instituto.
- Organizar programas de capacitación al personal
- Incentivar al personal a su cargo.

Perfil Profesional

Debe poseer una gran cualidad de liderazgo en el manejo de personal, con una amplia visión pedagógica.

- Licenciatura en el Idioma Inglés.
- Fluidez en el idioma inglés hablado y escrito.
- Estudios en Administración de Recursos Humanos.
- Postgrado en Pedagogía o en ciencias de la Educación.
- Experiencia mínima de cuatro (4) años ejerciendo cargos administrativos en instituciones de educación media y dos (2) años trabajando en academias de idiomas.
- Que haya viajado a los países nativos del idioma.
- Edad entre veinte y ocho (28) y cuarenta (40) años.
- Liderazgo, proactividad en la ejecución de su trabajo.

Coordinador Accesorio Académico

Descripción específica de funciones

- Planificar, dirigir y controlar las actividades académicas del Instituto de idiomas
- Presentar informes de actividades académicas.
- Supervisar el personal docente, técnico y administrativo del Instituto.
- Organizar programas de capacitación al personal
- Incentivar al personal a su cargo.

Perfil Profesional

Personal calificado y con experiencia en el Idioma que tenga un alto sentido de Liderazgo, Proactividad, y sepa canalizar las decisiones estratégicas del proyecto hacia los demás miembros de su equipo. Su competencia debe ser:

- Licenciatura en el Idioma Inglés.
- Dominio y Fluidez en el Idioma
- Que haya viajado a los países nativos del idioma.
- Edad entre veinte y seis (26) a cuarenta (40) años.
- Experiencia mínima de un (1) año en el cargo de coordinador de área de Inglés, dos (2) como profesor de Idiomas.
- Capacidad de Liderazgo probada.

Administrador

Descripción específica de funciones

- Acordar con el Director el despacho de los asuntos de cada una de las áreas del Instituto e informarle oportunamente sobre los mismos.
- Vigilar que se cumplan estrictamente las disposiciones legales en todos los asuntos de su competencia.
- Proponer las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo del área su cargo, así como plantear su reestructuración.
- Desempeñar las comisiones que le encomiende el Director y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones a su cargo
- Coordinar todos los aspectos económicos – financieros que conciernen al Instituto.

Perfil Profesional

Se necesita un profesional con sólidos conocimientos contables y que tenga experiencia en establecimientos educativos. Sus competencias deberán ser:

- Título de contador Público CPA, Administración de Empresas o afines
- Experiencia mínima de dos años en instituciones de nivel medio.
- Manejo de paquetes contables de reconocido nombre en el mercado y de la Microsoft.
- Sólidos conocimientos tributarios y legislación vigente del SRI.
- Conocimientos administrativos en gestión de cobranzas, legislación laboral, etc.
- Conocimientos de Inglés
- Organizado y con sentido de proactividad en su trabajo.

Profesores

Descripción específica de funciones

- Brindar asesorías académicas a los estudiantes
- Planificar las actividades educativas
- Asistir a reuniones que convoque el directorio
- Realizar evaluaciones a los estudiantes
- Asistir a capacitaciones
- Motivar a los estudiantes en la enseñanza del nuevo idioma

Perfil Profesional

Se desea contratar personal que sea nativo de países como: Estados Unidos e Inglaterra, con un alto sentido de organización y responsabilidad, en la ejecución de su trabajo. Debe poseer competencias en:

- Experiencia en enseñanza.
- Conocimientos de metodología de enseñanza.
- Que sea residente en el país o posea pasaporte de trabajo.
- Que posea bases de Español.

Secretaria Bilingüe/Asistente de Gerencia

Descripción específica de funciones

- Funciones administrativas
- Manejo de expedientes, recepción de llamadas y documentos
- Organización de agenda
- Atención al cliente

Perfil Profesional

Se busca una mujer con una gran agilidad manual y mental, con alto sentido de servicio al cliente y con alta fluidez en el Idioma Inglés hablado y escrito. Sus competencias deberán ser:

- Habilidades de Taquigrafía, mecanografía y archivación.
- Suficiencia en el Idioma Inglés.
- Manejo de Paquetes informáticos de la Microsoft y de Contabilidad.
- Edad entre veinte y dos (22) a treinta (30) años
- Organizada y con un sentido de Proactividad en su trabajo.