

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **CAPITULO I**

#### **1. GENERALIDADES**

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	4
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	6
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.5 OBJETIVOS	11
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6 MARCO REFERENCIAL	12
1.6.1 MARCO TEÓRICO	12
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	30

### **CAPITULO II**

#### **2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL**

2.1 ANÁLISIS EXTERNO	38
2.1.1 MACRO AMBIENTE	38
FACTOR ECONÓMICO	38
FACTOR POLÍTICO	52
FACTOR SOCIAL	62
FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	66
2.1.2 MICRO AMBIENTE	67
PROVEEDORES	67
CLIENTES	69
COMPETENCIA	77
2.2 ANALISIS INTERNO	82
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	82
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA	86

2.2.3 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA	87
2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	88
2.2.5 CAPACIDAD DE MARKETING	89
2.3 ANALISIS FODA	89
MATRICES DE RESUMEN	90
MATRICES DE IMPACTO (INTERNO Y EXTERNO)	93
MATRIZ GENERAL ELECTRIC	97
MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	102
MATRICES DE ACCIÓN	104
MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA	112

### **CAPITULO III**

#### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	114
3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA	114
3.2.1 PRINCIPIOS	115
3.2.2 VALORES	117
3.2.3 PARADIGMA	118
3.3 MISIÓN	119
3.4 VISIÓN	120
3.5 OBJETIVOS	121
3.5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	121
3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	121
3.6 ESTRATEGIAS	126
3.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA	126
3.6.2 ESTRATEGIAS OPERATIVAS	126
3.7 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS	129
3.8 MAPA CORPORATIVO	130

## **CAPITULO IV**

### **4. DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

4.1 DEFINICION DEL TABLERO DE COMANDO (BSC) 3 M	132
4.1.1 TABLERO DE MANDO INTEGRAL	133
4.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	137
4.3 PERFILES DE PROYECTOS	138
4.4 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS	155
4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS	165

## **CAPITULO V**

### **5. PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

5.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS	194
5.2 PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN PLAZO	197
5.3 PRESUPUESTO GENERAL DE PROYECTOS	199
5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA	199
5.4.1 OPCIÓN DE ARRENDAMIENTO	203
5.4.2 OPCIÓN DE CONSTRUCCIÓN	205

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 CONCLUSIONES	209
6.2 RECOMENDACIONES	211

## **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**



## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES:**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS:**

Persiguiendo la consigna de educar con amor y haciendo caso a una vocación percibida en la niñez, la Lcda. Paola Alexandra Ruales establece como meta personal la creación de un centro infantil donde pudiera enaltecer el nombre de su abuelo paterno el Sr. Gonzalo Ruales Benalcázar, un noble y reconocido educador en la provincia de Imbabura además de asesor en algunos gobiernos de turno.

Es así como el 1 de septiembre del año 2000 y bajo el amparo de un permiso provisional de funcionamiento expedido mediante Acuerdo Ministerial #0500 y publicado en el Registro Oficial #336 del 10 de Junio de 1998, esta institución abre sus puertas y corazones bajo la designación de Centro Infantil de Cuidado Diario que abrigaba a niños y niñas de 2 a 4 años de edad con un personalizado servicio en las áreas de Maternal, Nursery y Prebásica.

Gracias a una eficaz gestión y desempeño del personal institucional y la aplicación de técnicas y herramientas adecuadas para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, el Centro Infantil obtuvo su definitivo Acuerdo Ministerial #1786 con fecha 22 de diciembre del año 2000 y ya transcurridos 7 años, la institución se ha convertido en un Centro Educativo de prestigio que brinda servicio de educación básica y prebásica comprendiendo así desde nivel nocional hasta 8º año.

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”, viene fomentando una educación de calidad basada en valores y principios sobre la base de una Innovación Curricular que permite actualizar los procesos de enseñanza-aprendizaje a las corrientes de demandas de la sociedad actual; con la participación de docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades se ha estructurado el Proyecto Educativo Institucional en el cual se hace constar el Proyecto Curricular y el Proyecto de Gestión de toda la Institución Educativa.

Para explicar de forma abreviada la evolución del Centro Infantil se expone a continuación un cuadro cronológico de su desarrollo.

**TABLA #1: RESOLUCIONES INSTITUCIONALES**

<b>FECHA</b>	<b>RESOLUCIÓN</b>	<b>ENTIDAD</b>
21/11/2000	Permiso Provisional de Funcionamiento (Centro Infantil)	Ministerio de Bienestar Social
22/12/2000	Acuerdo Ministerial	Ministerio de Bienestar Social
05/07/2001	Autorización para el funcionamiento del Jardín de Infantes Particular (1er año de Educación Básica) de la Escuela Particular "sin nombre". (2001-2002)	Ministerio de Educación y Cultura: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
25/07/2001	Autorización para el funcionamiento del 2do año de Educación Básica de la Escuela Particular "sin nombre". (2001-2002)	MEC: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
11/01/2002	Acuerdo de Nombre: Jardín de Infantes y Escuela Particular "Gonzalo Ruales Benalcázar"	MEC: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
08/03/2004	Autorización para el funcionamiento del	MEC: Dirección

	3er y 4to años de Educación Básica de la Escuela Particular “Gonzalo Ruales Benalcázar” (2003-2004)	Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
25/04/2005	Autorización para el funcionamiento del 5to año de Educación Básica de la Escuela Particular “Gonzalo Ruales Benalcázar” (2004-2005)	MEC: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
28/12/2005	Autorización para el funcionamiento del 6to año de Educación Básica de la Escuela Particular “Gonzalo Ruales Benalcázar” (2005-2006)	MEC: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha
10/06/2006	Autorización para el funcionamiento del 7mo año de Educación Básica de la Escuela Particular “Gonzalo Ruales Benalcázar” (2005-2006)	MEC: Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha

### **GIRO DEL NEGOCIO:**

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”, es una institución legalmente constituida, que brinda el servicio de educación a niños y niñas que van desde edades pre-escolares (2 a 5 años) y niños de edad correspondiente a la etapa escolar (6 a 12), estos grupos se hallan subdivididos de la siguiente manera:

- Centro Infantil (Pre-escolar): Etapa Nocional

Pre-básica

1er año de Educación Básica

- Escuela: desde 2do a 7mo año de Educación Básica.

**GRÁFICO #1: Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”**



La educación que brinda el plantel es de gran forma personalizada debido a la política establecida para la concesión de sus cupos para cada uno de los niveles.

Como un valor agregado que la institución pone al servicio de la sociedad está el inculcar en sus estudiantes el amor y respeto por la naturaleza, enseñando y practicando normas de preservación y conservación de la misma, razón por la cual la institución lleva en su nombre la característica de “ecológica”.

Una ventaja que posee el plantel está en su virtud de impartir clases en inglés para los grados superiores, reforzando de esta manera el inglés que reciben como asignatura común en grados inferiores, por tal motivo también obtuvo la denominación e “bilingüe”.

## **UBICACIÓN:**

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Quito

**Parroquia:** Conocoto

**Dirección:** Abdón Calderón y Av. Ponce Enríquez. Pasaje Los Girasoles # 7.

## **CARACTERÍSTICAS DEL PLANTEL:**

**Régimen:** Sierra y Oriente

**Sostenimiento:** Particular Laico

**Zona:** Urbana

**Jornada:** Matutina

**Tipo:** Hispano

**Sexo:** Mixto

**Clase:** Común

**Nº de Alumnos:** 278

**Nº de Personal:** 22 personas

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” no posee una estructura y una cultura organizacional definidas, pues no cuenta mas que con una misión y visión establecidas de forma provisional y carece completamente de metas y objetivos que le permitan desarrollar sus actividades en base a una planificación estratégica, que le facilite, en un período de tiempo, solucionar los problemas organizacionales existentes y futuros.

En cuanto a la estructura organizacional a pesar de no contar con un diagrama orgánico-funcional podemos decir que el centro educativo cuenta con el siguiente personal docente y administrativo:

<b>Área Administrativa</b>
Ruales Paola (Dirección)
Arroyo Oswaldo (Administración)

<b>Centro Infantil</b>
Jácome Jácome Ruth Patricia
Sosa Rodríguez Verónica Jannette
Zambrano Salazar Brigitte Virginia
Herrera Irma Maribel
Vinueza Yánez Evelyn Jacqueline

<b>Área de Matemática</b>
Carapáz Guevara Martha Azucena
Araúz Chango Jenny Fernanda
Jarrín Reinoso Tania Elizabeth

<b>Área de Lenguaje y Comunicación</b>
Astudillo Pazmiño Luz del Rocío
Apolo Narváez María del Carmen

<b>Área de Entorno Natural y Social</b>
---

Paredes Montoya Erika Marisa

Cazar Granda Luisa Paola

<b>Asignaturas Especiales</b>	
Oña Nacata Daniel	Psicólogo y Prof. de Artes Plásticas
Retamal Córdova Gabriela Mabel	Prof. de Computación
Morales Gualotuña Eddy Patricio	Prof. de Cultura Física
Rivera Sañay Ana Gabriela	Prof. de Inglés
Ruales Paola	Prof. de Inglés
Arroyo Oswaldo	Prof. de Dibujo
Marcos Almeida	Prof. de Música

## **DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

A lo largo del tiempo que el plantel tiene en el mercado, se ha registrado un crecimiento institucional perceptible pero realmente este crecimiento es ínfimo en relación al incremento de la demanda en cuanto a educación se refiere, lo que demuestra que la institución presenta un problema a solucionar.

En la figura N° 1 que corresponde al Diagrama de Causa-Efecto se puede establecer que entre las causas que generan el problema planteado figuran la inexistencia de una investigación de mercado que permita descubrir de forma adecuada las falencias del sistema propuesto por el plantel educativo y así mismo identificar las posibles acciones correctivas.

Se puede decir además que el crecimiento de la institución se ve afectado por la escasa promoción y publicidad de sus productos y servicios o incluso dichos factores pueden estar erróneamente dirigidos y enfocados.

En lo que compete al área de recursos humanos, uno de los principales aspectos a tratar es la falta de motivación e incentivos al personal porque esto a su vez genera una alta rotación de personal arrojando estadísticas promedio de máximo 2 años de permanencia en la institución por docente. También sería necesario analizar el tema de capacitación para el personal con el objetivo de que cada individuo dentro de la institución sea un ente que genere valor agregado para la misma aportando con conocimientos actualizados.

En el ámbito financiero se hace notoria la ausencia de políticas que normen un proceso financiero que contribuya a que los recursos generen un mayor beneficio que impulse al crecimiento del Centro Educativo. Si se habla de carencia de políticas financieras, esto sin duda, viene ligado a la falta de definición de lo que abarca cada actividad y rubro financiero en lo que implica el proceso como un todo.

Sin embargo y adicionalmente a las causas expuestas con anterioridad, existen otras con mayor incidencia en el problema identificado, dichas causas son de tipo administrativas ya que no se cuenta con una filosofía institucional que abarque todas las áreas y la filosofía incompleta que existe es desconocida por un alto porcentaje de los entes que conforman la institución, esto hace que los miembros y el Centro Educativo como tal no sea capaz de elaborar un diagnóstico real de su situación actual, dicho en otras palabras la institución desconoce por completo sus logros alcanzados y mucho más aún su potencial para incrementarlos.

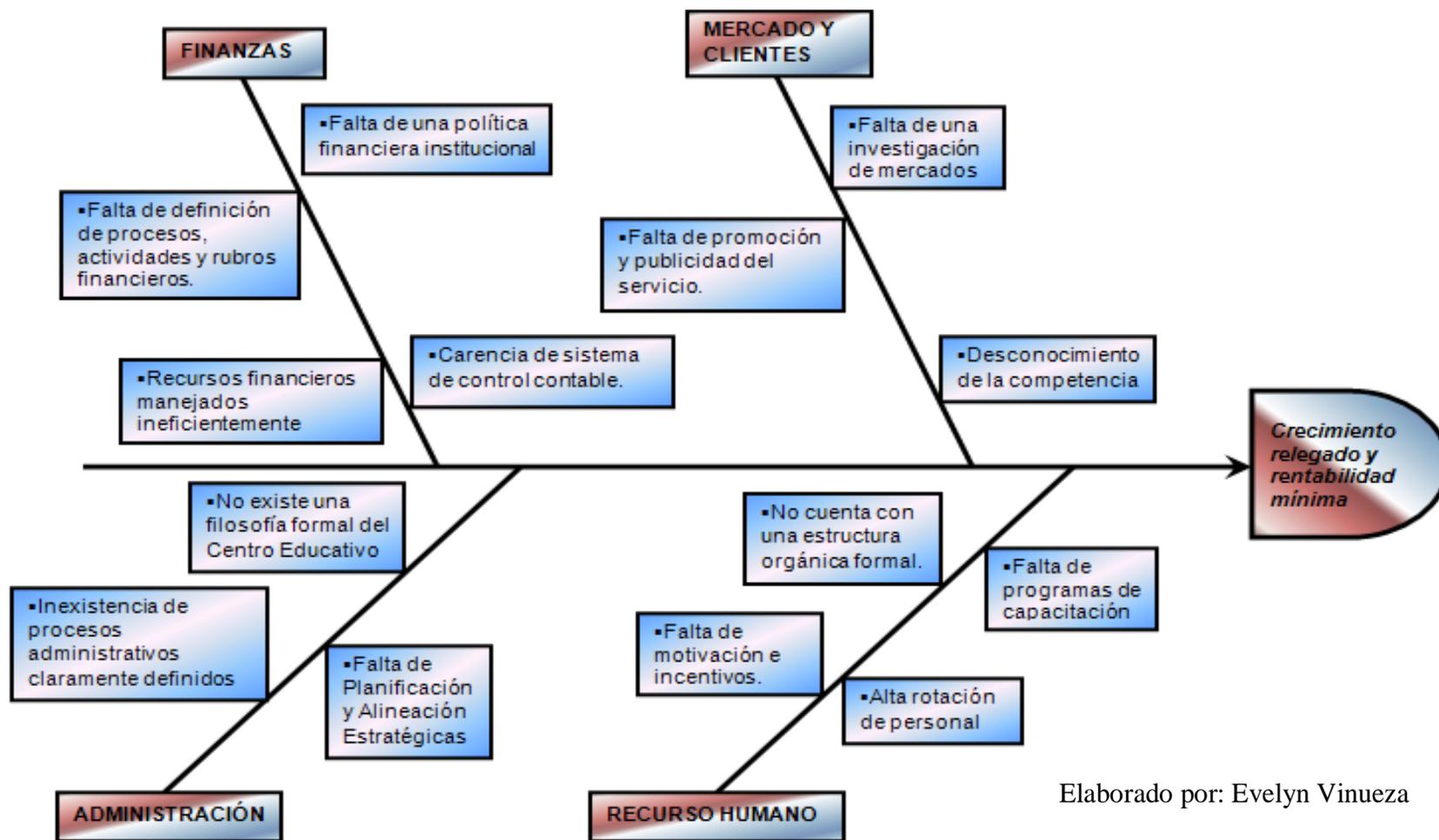
La falta de un modelo de gestión estratégico que plantee indicadores y métodos de evaluación de gestión es realmente la peor afección que aqueja a la organización limitándola en su crecimiento interno y externo y reduciendo su capacidad de incrementar su participación en el mercado.

Para poder llevar a cabo una gestión eficiente, la dirección de las empresas, y en particular de los centros educativos, requieren poder contar con información

estratégica actualizada, que les permita tomar decisiones acertadas, en vista de esto, la institución deberá realizar el direccionamiento y alineamiento estratégico con el fin de determinar estrategias competitivas que permitan aumentar su crecimiento y la participación en el mercado actual.

Para poder visualizar de mejor forma la problemática existente dentro de la Institución Educativa, se ha empleado el Diagrama de Causa – Efecto que se expone a continuación:

GRÁFICO #2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO



**OBJETIVOS:**

**OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar el Modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Score Card para el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”, en un período de 5 meses; dicho modelo debe orientarse al crecimiento y desarrollo institucional mediante un diagnóstico interno y externo de la organización y establecer lineamientos estratégicos a cumplirse para alcanzar los objetivos institucionales.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar un Diagnóstico Situacional del Centro Educativo mediante la identificación de fuerzas positivas y negativas del entorno en el cual se desenvuelve, con el fin de aprovechar o tomar medidas correctivas.
- Realizar una investigación de mercado mediante la aplicación de encuestas que permitan identificar el nivel de satisfacción del cliente.
- Desarrollar una Filosofía Institucional apoyada en un Direccionamiento Estratégico mediante el planteamiento de medidas, metas y medios que permitan identificar a donde quiere llegar la Institución.
- Elaborar Proyectos estratégicos y Planes Operativos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permita identificar tiempo y responsables para la ejecución de cada una de ellas.
- Establecer Indicadores de Gestión que serán evaluados a través del tablero de control para apoyar a la Alta Gerencia además de medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Determinar un presupuesto referencial para la implementación del modelo de gestión estratégica basada en el BSC.

**MARCO REFERENCIAL:**

**MARCO TEÓRICO:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

*“La planificación es un esfuerzo ordenado, encaminado a utilizar la inteligencia social en la determinación de los cursos de acción. La planificación consiste en la aplicación futura, continua y sistemática de la mejor inteligencia disponible para los programas de interés común en la sociedad.*

*La planificación es un proceso continuo que requiere de constante evaluación de direcciones, tendencias y cursos de acción, buscando ser adaptadas y ajustadas con las menores pérdidas y presiones posibles.”<sup>1</sup>*

*“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”.<sup>2</sup>*

*“La planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encausando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.”<sup>3</sup>*

*“La razón de ser de la planificación estratégica es que proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar la situaciones estratégica, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos que se deben emprender en un periodo razonable).*

*La planificación estratégica también permite que los gerentes de cualquier organización irradien la energía a todos los ámbitos gerenciales tomando en*

---

<sup>1</sup> MERRIAN, (citado por Dror, 1994)

<sup>2</sup> SALLENAVE (1991)

<sup>3</sup> ARRÁEZ (1997)

*cuenta una visión compartida la cual incrementara la capacidad de la organización para desarrollar y ejecutar el plan estratégico de una manera eficiente y oportuna.*

*Por otra parte la institución desarrolla, organiza y utilizara una mejor comprensión del entorno en el cual actúa , o la industria o campo en donde funciona sus clientes actuales y potenciales y tomando en cuenta sus propias capacidades y limitaciones a demás, la planificación estratégica proporciona oportunidades para ajustarse a los cambios del medio ambiente en forma constante y permite suministrar los incentivos para traer y motivar a los gerentes claves en la organización, en si, el éxito estratégico se presenta a nivel individual y organizacional.”<sup>4</sup>*

*“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.”<sup>5</sup>*

*“Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.*

*La planificación estratégica te permite responder a las siguientes preguntas:*

*¿Quiénes somos?*

*¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?*

---

<sup>4</sup> GOODSTEIN (1998).

<sup>5</sup> MSC. SALVADOR VANEGAS, Guido. Planificación Estratégica- Misión

¿Qué problemas estamos tratando?

¿Qué influencia queremos causar?

¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?

¿Dónde debemos situar nuestros recursos

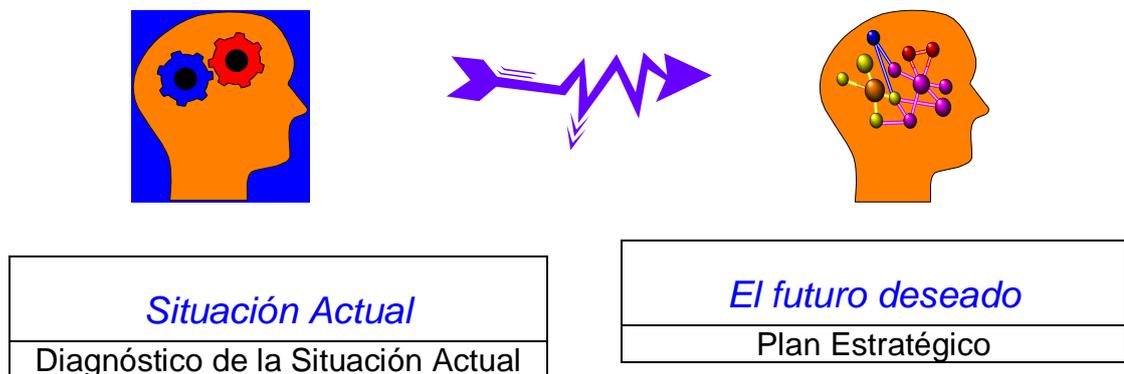
¿Cuáles son nuestras prioridades?”<sup>6</sup>

### MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores.

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:”<sup>7</sup>

### GRÁFICO #3: PUENTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

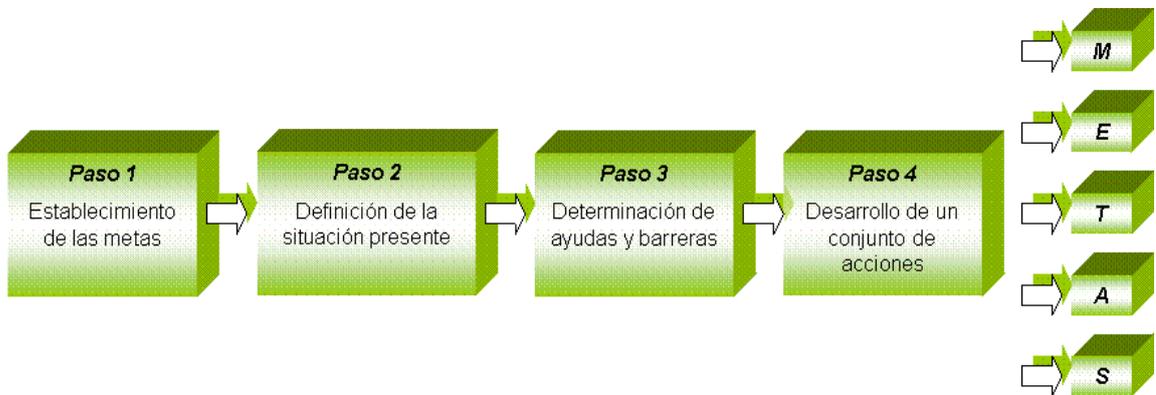


FUENTE: Sallenave (1991)  
ELABORACIÓN: Sallenave

<sup>6</sup> SHAPIRO Janet; Herramienta de planificación estratégica. (Traductora: Leticia Rubí)

<sup>7</sup> SALLENAVE (1991)

## GRÁFICO # 4: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

**PASO 1:** *“Definir que es lo que quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, gestión, procesos, con eficacia, es decir preparar que tiene que tener la Organización para empezar con el proceso de planificación*

- *La Dirección debe comunicar a todo el personal de que la empresa va a entrar en un proceso de Planificación Estratégica.*
- *La Gerencia General debe estar de acuerdo con la realización de este proceso*
- *El personal debe saber que el desarrollo y aplicación de la planificación va a determinar el futuro de la Organización.*
- *Distribuir los recursos, iniciando con la formación de un grupo que dirija el proceso*<sup>8</sup>

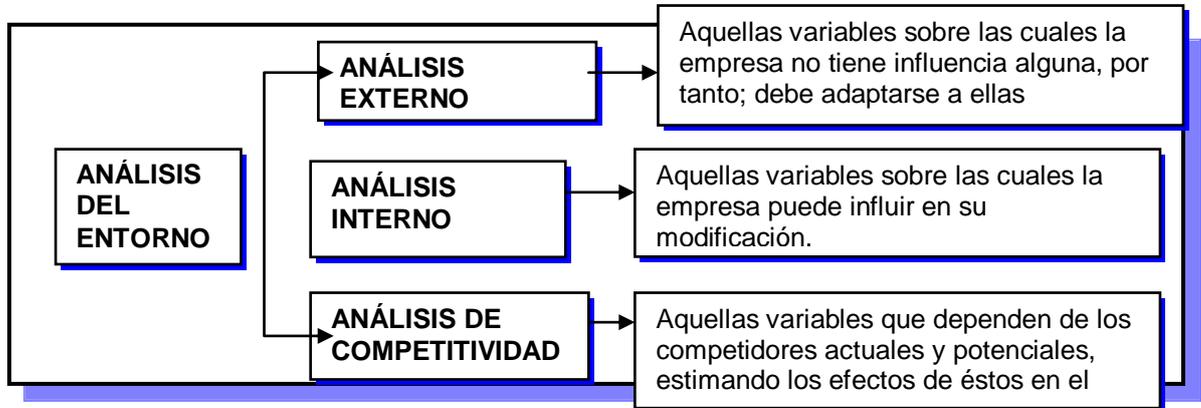
**PASO 2:** *“El diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Que a través del*

---

<sup>8</sup> SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

proceso de recopilación de la información (diversas técnicas) permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales.”<sup>9</sup>

### GRÁFICO #5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

### AMBIENTE EXTERNO

**“MACROAMBIENTE:** En este ambiente se estudian y analizan las variables y factores: Económicos, Tecnológicos, Sociales, Culturales, Políticos, Legales, Demográficos y Geográficos.

**MICROAMBIENTE:** Se analizan los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control. Dentro de este entorno se analiza:

**MERCADO:** Oferta, Demanda, Tamaño del Mercado, Costos de la Industria, etc.

**PROVEEDORES:** Líneas de Producto, Lugar de Origen, Condiciones de Venta, Canales de Distribución, Costos, Calidad, etc.

**CLIENTES:** Actuales y Potenciales, Comportamiento, Necesidades, Características Personales, etc.”<sup>10</sup>

<sup>9</sup> MARGULIES, Newton. Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología

<sup>10</sup> SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

## **AMBIENTE INTERNO**

**“FILOSOFÍA CORPORATIVA:** *Se analiza las Creencias y Valores, los Principios, la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Políticas y las Tácticas.*

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** *Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.*

**GESTIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS:** *Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.*

## **AMBIENTE COMPETITIVO**

**COMPETIDORES ACTUALES:** *El Tipo y Número de Competidores Actuales, la Estrategia de Diferenciación y su Estrategia Competitiva.*

**COMPETIDORES POTENCIALES:** *La Atractividad del Segmento de Mercado, las Barreras de Ingreso, las Represalias Comerciales, etc.*

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** *Sus precios, la calidad, y la innovación tecnológica.*

**PROVEEDORES:** *La Concentración de los Proveedores, la Importancia de sus Productos, las Fuentes de Abastecimiento, el Manejo de la Calidad y el precio, etc.*

*La etapa del Diagnostico Estratégico consiste en:*

- *Escoger las variables del entorno más influyentes del entorno (externo, interno, competencia)*
  - a). *Variables Relevantes: Importantes para la empresa.*

b). Variables Críticas: Éxito o fracaso de la empresa

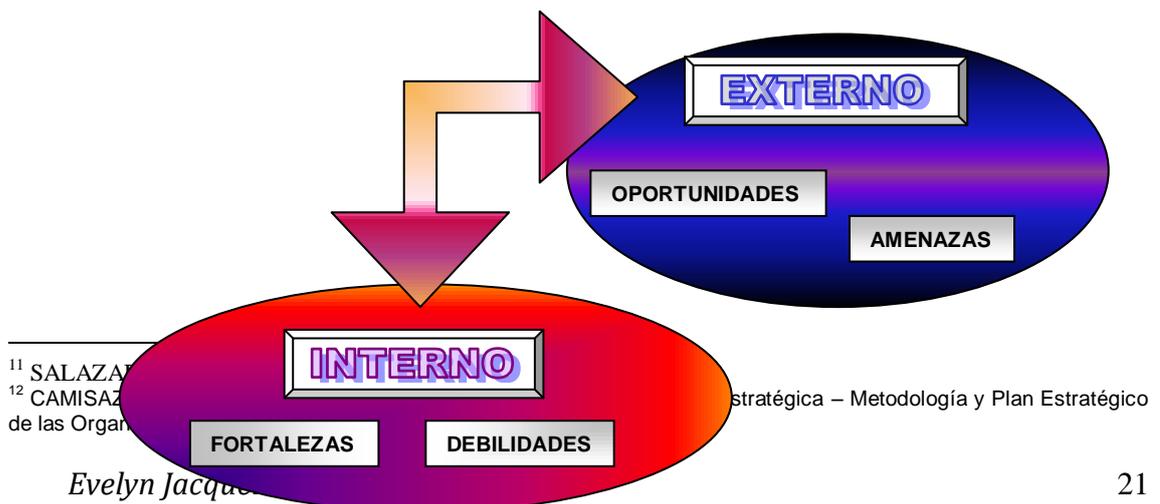
- Observar detenidamente cada variable seleccionada, y analizar la interacción (identificar relaciones) de esta con el sujeto objetivo (empresa).
- Predecir o pronosticar el comportamiento de las variables.
- Obtener conclusiones sobre la importancia, tendencia e influencia de las variables
- Identificar los aspectos sobre los que se obtuvieron conclusiones con situaciones positivas o negativas respecto a su influencia en las finalidades del negocio (FODA)”<sup>11</sup>

### ANÁLISIS FODA

“El método FODA permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.”<sup>12</sup>

GRÁFICO #6: FODA



<sup>11</sup> SALAZAR  
<sup>12</sup> CAMISAZ  
de las Organ

FUENTE: Elaboración propia

**TABLA #2: ANÁLISIS FODA**

INTERNO	DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
EXTERNO	DEL CONTEXTO	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

FUENTE: Planificación Estratégica – Metodología Y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias

**PASO 3:** “Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

- **Matrices Resumen:** en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.
- **Matrices de Acción:** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando

*capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.*

- **Matriz Síntesis:** *Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.*
  
- **Matrices de validación:** *Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.*

### **MECANISMO ALTERNATIVO: UTILIZACIÓN DEL QFD**

*Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:*

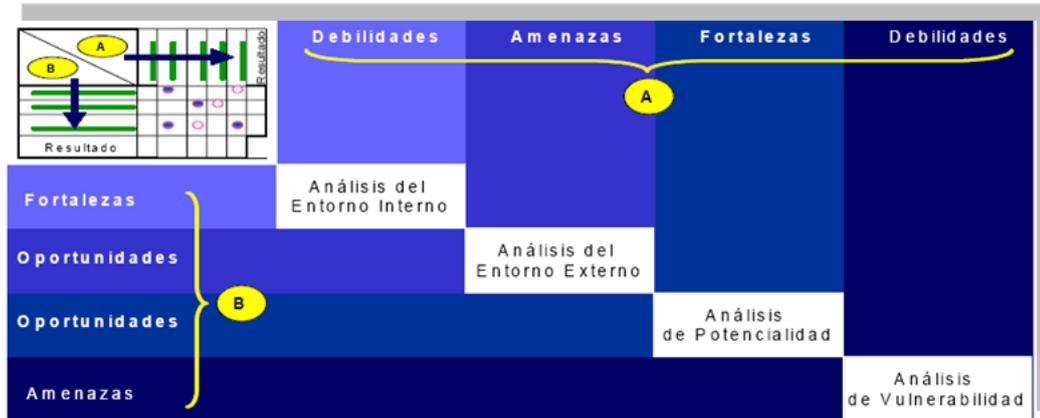
- **Análisis del Entorno Interno:** *Compara Fortalezas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades minimizan*
  
- **Análisis del Entorno Externo:** *Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas inciden*
  
- **Análisis de Potencialidad:** *Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas maximizan*
  
- **Análisis de Vulnerabilidad:** *Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades incrementan”<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios.

Gráficamente, para la implementación del QFD en el análisis FODA se observa el siguiente enfoque de comparación:

**GRÁFICO #7: ENFOQUE DE COMPARACION**



FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

**PASO 4:** “El *Direccionamiento Estratégico*, definición las estrategias (Corporativas y Operativas), establecimiento de Programas y Proyectos.

*Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización.*

*Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son:*

- *Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa*
- *Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.*
- *Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.*
- *Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.*
- *Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.*
- *Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.*
- *Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará.*

- *Realizar un Presupuesto General y Presupuestos Específicos para cada Programa y Proyecto a implementar, lo cual nos permitirá conocer los recursos financieros en los cuales deberá incurrir la empresa con el fin de lograr los resultados esperados con la ejecución de sus estrategias.”<sup>14</sup>*

## **VISION**

*“La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.*

## **MISION**

*“La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización; es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.”<sup>15</sup>*

*“La formulación de la misión responde a criterios de identidad, legitimidad, propósitos a alcanzar, principales medios y herramientas para lograrlo, valores y principios encaminados a la satisfacción de los clientes. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.”<sup>16</sup>*

## **PRINCIPIO**

---

<sup>14</sup> SALAZAR, Francis M.B.A. (2004). Gestión Estratégica de Negocios

<sup>15</sup> Diccionario de Marketing, Edición 1999, de Cultural S.A., Pág. 216

<sup>16</sup> Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido

“La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. El propósito de la organización: El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.”<sup>17</sup>

## 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.”<sup>18</sup>

### GRÁFICO #8: CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD



<sup>17</sup> Concepto y Principios de la Organización

<sup>18</sup> <http://www.aiteco.com/procesos.htm>

FUENTE: GALLEGOS Armando, Ph.D. Gerens

*“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”<sup>19</sup>*

*“El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.”<sup>20</sup>*

*“La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.*

***Perspectiva Financiera.*** *La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.*

***Perspectiva del cliente.*** *El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).*

***Perspectiva interna.*** *Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.*

---

<sup>19</sup> [www.degerencia.com/bsc](http://www.degerencia.com/bsc)

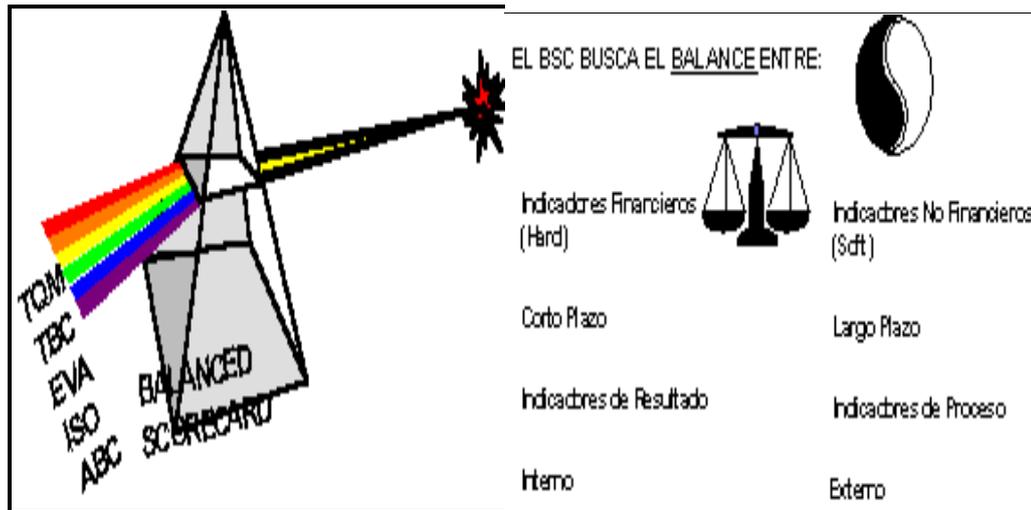
<sup>20</sup> DÁVILA, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

***Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.*** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

*En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.*

*El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.”*

### **GRÁFICO #9: Balance del BSC**



FUENTE: [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com)

*“El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.*

*Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía este balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso.”<sup>21</sup>*

*“El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.<sup>22</sup>*

*“De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial.*

*El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección*

<sup>21</sup> [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com)

<sup>22</sup> KAPLAN Robert, NORTON David, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.

de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.<sup>23</sup>

## **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN BALANCED SCORECARD**

*“Es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.*<sup>24</sup>

Para reflejar de mejor forma el proceso que implica el desarrollo e implementación del Balanced Score Card es necesario visualizar la figura N° 2, misma que nos muestra de forma más didáctica, los componentes necesarios para adoptar este modelo en la organización.

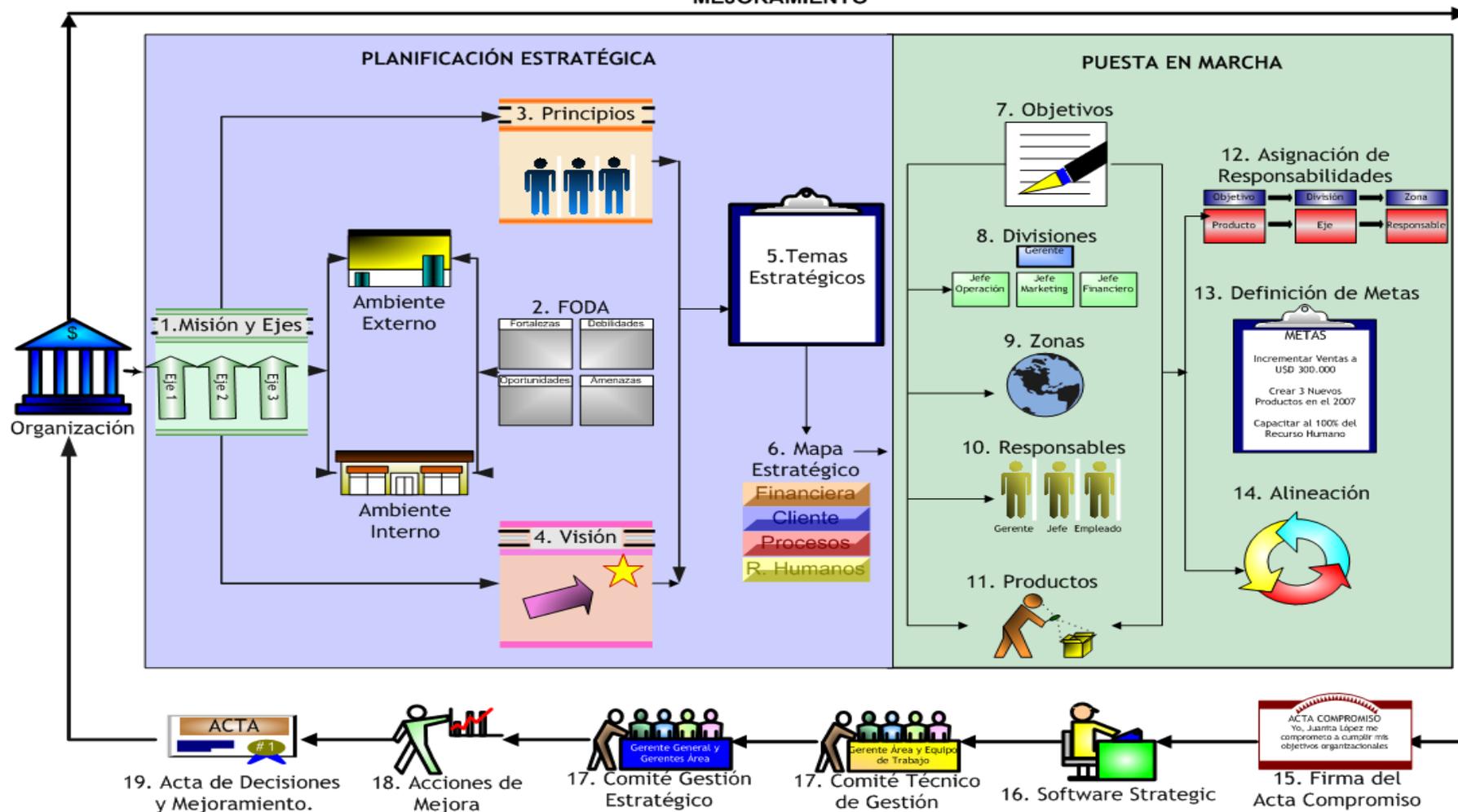
---

<sup>23</sup> [www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)

<sup>24</sup> SALAZAR Francis, 2004, “Gestión Estratégica de Negocios”, Management Advise&Consulting, Pág. 16

## PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

### MEJORAMIENTO



## INDICADORES DE GESTIÓN:

“Es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

En este sentido, el indicador de gestión debe:

- *Expresar un resultado (de gestión).*
- *Ser Simple.*
- *Ser Significativo.*
- *Ser Coherente.*
- *Ser Relativo a un responsable.*

## TIPOS DE INDICADORES:

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

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash Flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/indicadores-gestion.html>

- **Indicadores de clientes.-** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

Nº de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Nº de quejas y reclamaciones
Clientes perdidos	Coste garantías	Coste asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	Nº de delegaciones	Nº distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Clientes por rapel

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/indicadores-gestion.html>

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

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Nº patentes/año	Nº suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/indicadores-gestion.html>

- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.**- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:<sup>25</sup>

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Nº círculos calidad	Nº sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/indicadores-gestion.html>

## **MARCO CONCEPTUAL**

**CLIENTE:** Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**MERCADO:** Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio.

**DEMANDA:** Personas que tienen deseos y/o necesidades y deben elegir la institución que proporciona el valor y la satisfacción mayores por su dinero.

**OFERTA:** Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un determinado precio.

**ENCUESTA:** Técnica de la investigación de mercados mediante la cual se recolecta información utilizando cuestionarios.

**SEGMENTACIÓN:** Estrategia de Marketing que consiste en dar un tratamiento diferenciado en producto, precio, promoción y plaza, a diversos grupos de consumidores que presentan características distintas en lo que respecta su perfil socioeconómico, estilo de vida, aspectos demográficos, personalidad.

**DIAGNÓSTICO:** En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis.

En el análisis interno se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

En el análisis externo se identifican factores exógenos, variables sobre las cuales la dirección no puede controlar, pero si influyen en la organización

**MATRIZ FODA:** Es una herramienta de análisis que permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

**AMENAZAS:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

**DEBILIDADES:** Es la falta de fuerza. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

**FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), Productos y servicios, y Recursos financieros.

**OPORTUNIDADES:** Son eventos o circunstancias que se esperan que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

**GESTIÓN:** La gestión es la manera como se toma las decisiones en la organización. Se enfoca directamente que la persona que dirige la organización esté de acuerdo con el plan estratégico que se está elaborando, sino existe la

apropiación de los gerentes o de los dueños el plan queda como documento de biblioteca. Establece la cultura de la secuencia de los planes y de empujar a la organización al crecimiento y al desarrollo.

**DIRECCIONAMIENTO:** Son los diferentes lineamientos o las bases sobre las cuales va a asentarse la organización, este incluye la definición del negocio y la Filosofía Corporativa.

**FILOSOFÍA:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**FILOSOFÍA CORPORATIVA:** Es un marco conceptual y ético de la organización, esta incluye el establecimiento de principios, valores, visión, misión y objetivos.

**MISIÓN:** Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué? y ¿por qué? existimos como organización.

**VISIÓN:** ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización

**VALORES:** Son descriptores morales que reflejan la ética en el desarrollo de una labor.

**PRINCIPIOS:** Constituyen elementos éticos que guían las decisiones de una persona o empresa.

**POLÍTICAS:** Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

**OBJETIVOS:** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa. Es el punto final al cual se orienta todas nuestras acciones. Un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad.

**ESTRATEGIAS:** Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.

**PROCEDIMIENTOS:** Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. Los planes de la organización, inclusive estrategias, programas, políticas y presupuestos se deben suplementar con especificaciones detalladas de la manera en que operan. Tales especificaciones se conocen como procedimientos. En términos generales un procedimiento se define como: “Una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica”. Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.

**PROCESO:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

**PROGRAMAS:** Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas. Son los planes de operación/ ejecución, en los que relacionan dos variables: tiempo y actividades.

**PROPÓSITO:** Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.

**PRESUPUESTO:** Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla como se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado.

**GLOBALIZACIÓN:** La tendencia actual en el mundo es compartir los mercados a nivel global. El mundo cada vez es más pequeño y siempre dependemos de lo que pasa en otros lugares. Anteriormente en las organizaciones solo veían el mercado nacional como un ambiente externo que influye en la organización. Actualmente, este panorama ha cambiado y las empresas dependen mucho de lo que pasa a nivel internacional. Cada vez las bolsas de valores influyen mucho en las economías de los países. La información y la cultura se internacionalizan. Por lo tanto al momento de tomar decisiones debemos tomar en cuenta los cambios que ocurren a nivel mundial, en donde me va afectar o beneficiar dependiendo si son oportunidades o amenazas.

**INNOVACIÓN:** Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, fiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.

**INVERSIONES:** Para desarrollar estrategias dentro de las organizaciones se debe tomar en cuenta del dinero que tiene la empresa para invertir. Pues antes de tomar decisiones o desarrollar estrategias debemos tener presente los recursos que contamos. Para crecer como empresa hay que invertir en nuevas tecnología, la creación de nuevas sucursales, nuevos productos, etc.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Es una herramienta administrativa muy útil y necesaria que tiene como objetivo producir cambios profundos y positivos dentro de una organización que permite crear y mantener una ventaja comparativa mediante una adecuada dirección, pronóstico del entorno y planteamiento de objetivos y estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado.

**BALANCED SCORED CARD:** Sistema de administración de desempeño la cual se utiliza con el fin de alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, monitoreando mejoras en la eficiencia de las operaciones, comunicando los progresos a todo el personal.

**CALIDAD:** Eficacia con que un producto o servicio satisface una necesidad o deseo.

**ÉTICA:** Reglas o normas de conducta humana las cuales son aceptadas por la sociedad.

**HIPÓTESIS:** Es una propuesta que no ha sido comprobada referente a un tema de investigación.

**INDICADOR DE GESTION:** Instrumento que permite 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 posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

**INDICADORES 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.

**INDICADORES 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.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO:** Consiste en la recopilación, registro y análisis de datos relacionados a un problema específico.

**INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:** Es una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo.

**INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE:** Suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar la línea de acción.

**MUESTRA:** Conjunto de individuos o elementos extraídos de una población objeto de estudio.

**POBLACIÓN:** Conjunto de elementos o individuos con características homogéneas.



## CAPÍTULO II

# DIAGNÓSTICO

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL**

En este capítulo se realiza un análisis detallado de los aspectos tanto externos como internos que de una u otra forma tienen incidencia en el desarrollo de las actividades y en la toma de decisiones del Centro Infantil Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”.

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO:**

El macro y el micro ambiente constituyen el entorno externo de la institución y arrojan como resultados oportunidades y amenazas que pudieran recaer sobre la misma.

##### **2.1.1. MACRO AMBIENTE:**

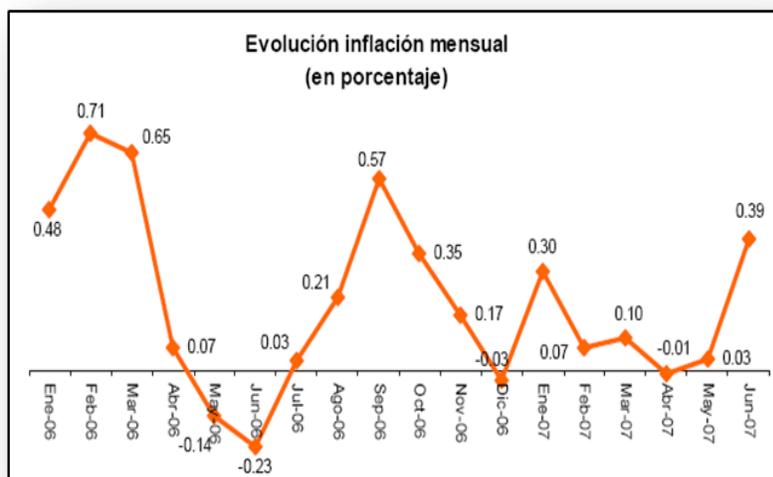
El estudio del macro ambiente se encarga de analizar los aspectos exógenos que envuelven a la Institución, por tal motivo dichas variables no se pueden controlar y pueden influir directamente dentro del proceso de toma de decisiones del Centro Educativo.

### **FACTOR ECONÓMICO**

#### **a) INFLACIÓN:**

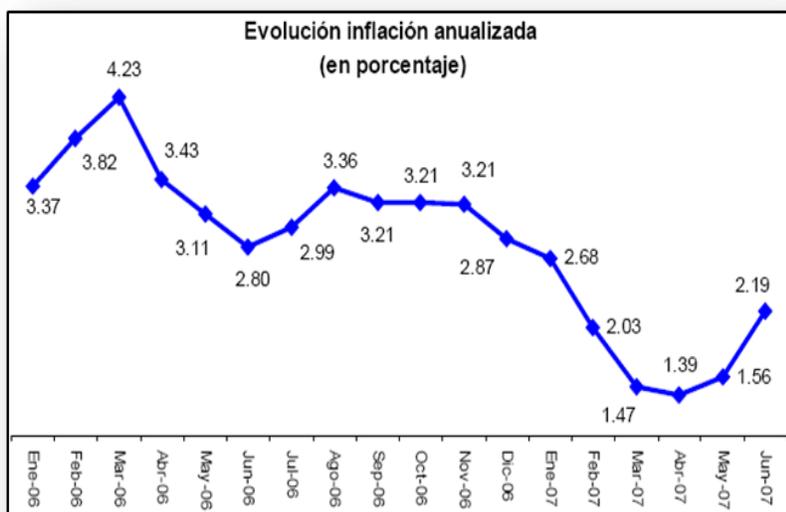
La inflación en términos anuales vino reduciéndose desde agosto pasado, sin embargo, esa tendencia se revirtió en abril de este año, mes a partir del cual la inflación empezó a subir, aunque no de una manera preocupante. La aceleración en el crecimiento de los precios puede ser un síntoma del mayor gasto público así como de la desaceleración de los depósitos, como se verá más adelante.

GRÁFICO #11



Fuente y elaboración: INEC

GRÁFICO #12



Fuente y elaboración: INEC

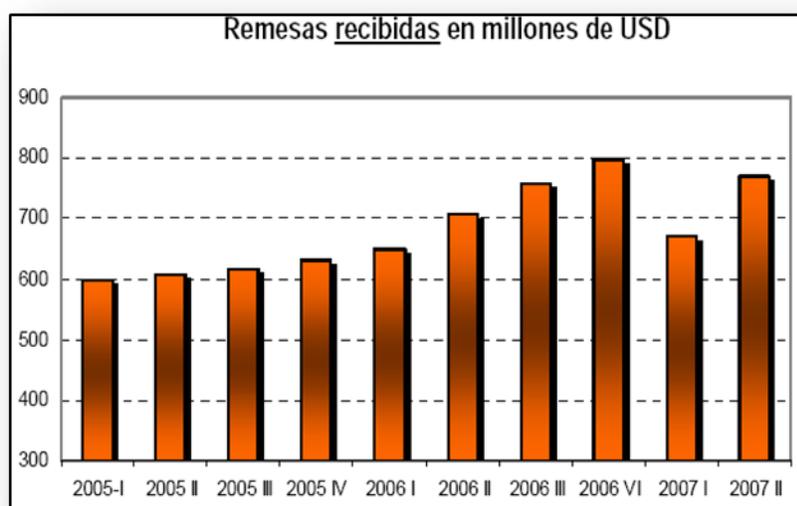
**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** Disminución de la demanda de educación privada por aumento de la inflación.

b) **REMESAS:**

Durante los últimos años, los rubros que han caracterizado a la balanza de pagos ecuatoriana han sido las exportaciones de petróleo (USD 6.934 millones en 2006), apuntaladas por el creciente precio del barril de petróleo en el mercado internacional (USD 50.75 en 2006) y las remesas de trabajadores<sup>26</sup> (USD 2.916 millones en 2006). Las cifras del BCE no incluyen las remesas enviadas a través de “correos humanos” ni las denominadas “transferencias de bolsillo”.

**GRÁFICO #13**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: BCE

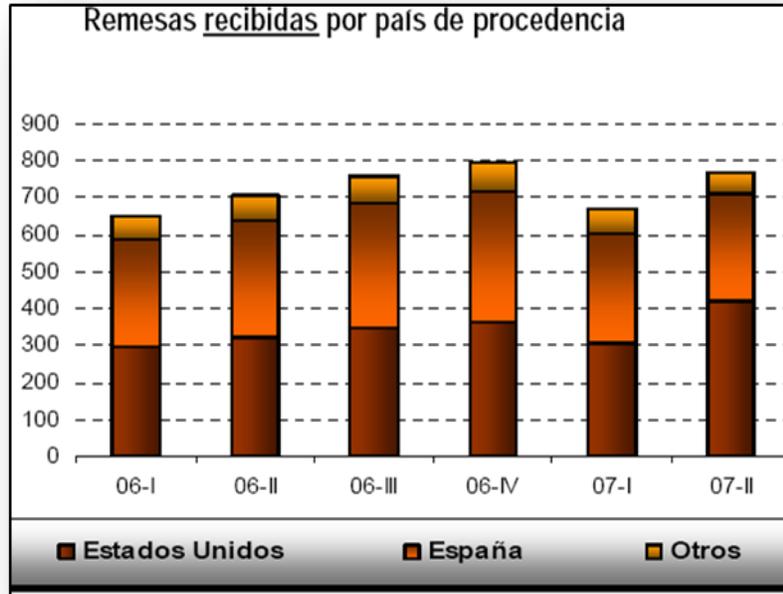
Las remesas se constituyen en un componente muy importante del ingreso nacional, pues en 2006, representaron el 7.1% del PIB, 32.7% de la Formación Bruta de Capital Fijo (Inversión), 21.4% de las exportaciones de bienes y servicios, y, 11.0% del Consumo Final de los Hogares.

El flujo de remesas que ingresó al país durante el primer trimestre de 2007 (USD 670.0 millones), significó un incremento del 3.0% con respecto al registrado en el

<sup>26</sup> Comprende las transferencias corrientes realizadas por los emigrantes que trabajan en otra economía de las que se les considera residentes. (Un emigrante es una persona que viaja a una economía y que pertenece, o se prevé que permanezca en ella, durante un año o más.) Manual de Balanza de Pagos, FMI Quinta Edición (1993).

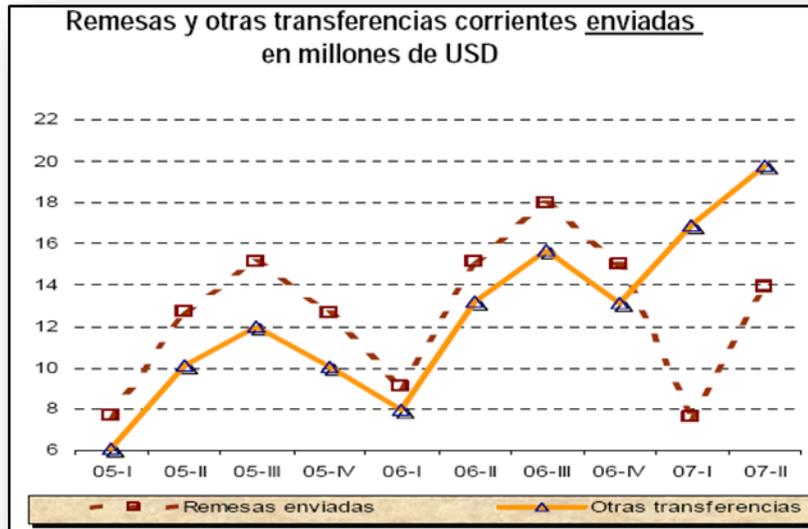
primer trimestre de 2006 (USD 650.6 millones) y 16.0% inferior al recibido durante el cuarto trimestre de 2006 (USD 798.5 millones).

**GRÁFICO #14**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: BCE

**GRÁFICO #15**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: BCE

Con los 769,5 millones de dólares recibidos en el segundo trimestre del año en curso, el rubro de remesas de migrantes en el presente semestre llegó a los 1.439,5 millones de dólares.

La cifra significó un incremento del 12,9% respecto al primer trimestre y 8% en relación al segundo trimestre del 2006, según el último informe del Banco Central de Ecuador.

La información revela que se registraron aproximadamente 2,3 millones de transacciones con un promedio de 341 dólares trimestrales. La ciudad de Quito registra el mayor ingreso de remesas en el país (10,8), le siguen Azuay con el 9,5%, Guayaquil, con el 9%; Azogues y Cañar, con el 5,6% y 4,2%, respectivamente.

REMESAS A NIVEL PROVINCIAL -AÑO 2007- (millones de dólares)		
Provincias	Remesas	Participación
Guayas	477,2	16,0%
Azuay	536,1	18,4%
Pichincha	468,3	16,1%
Cañar	477,8	16,4%
Otras	965,3	33,1%
<b>Total</b>	<b>2924,7</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Banco Central

### GRÁFICO #16



Fuente: Banco Central  
Elaboración: Propia

Pero, a nivel de provincias, Azuay con el 18,4% y Cañar con el 16,4% absorben la mayor cantidad de envíos de los migrantes, la mayoría residentes en Estados Unidos. Detrás están Guayas con el 16%, Pichincha, 12,8% y El Oro 5,3%.

Las remesas de trabajadores (tanto enviadas, como recibidas) fluyen por las instituciones financieras (49%) y por las empresas couriers (51%), lo que evidencia el posicionamiento que han adquirido las instituciones financieras, en la preferencia de los emigrantes ecuatorianos, ya que hace unos pocos años, el sector financiero registraba una participación en el mercado del orden del 30%.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** Mayor demanda del servicio educativo privado provocado por el aumento de las remesas.

### **c) RIESGO PAÍS**

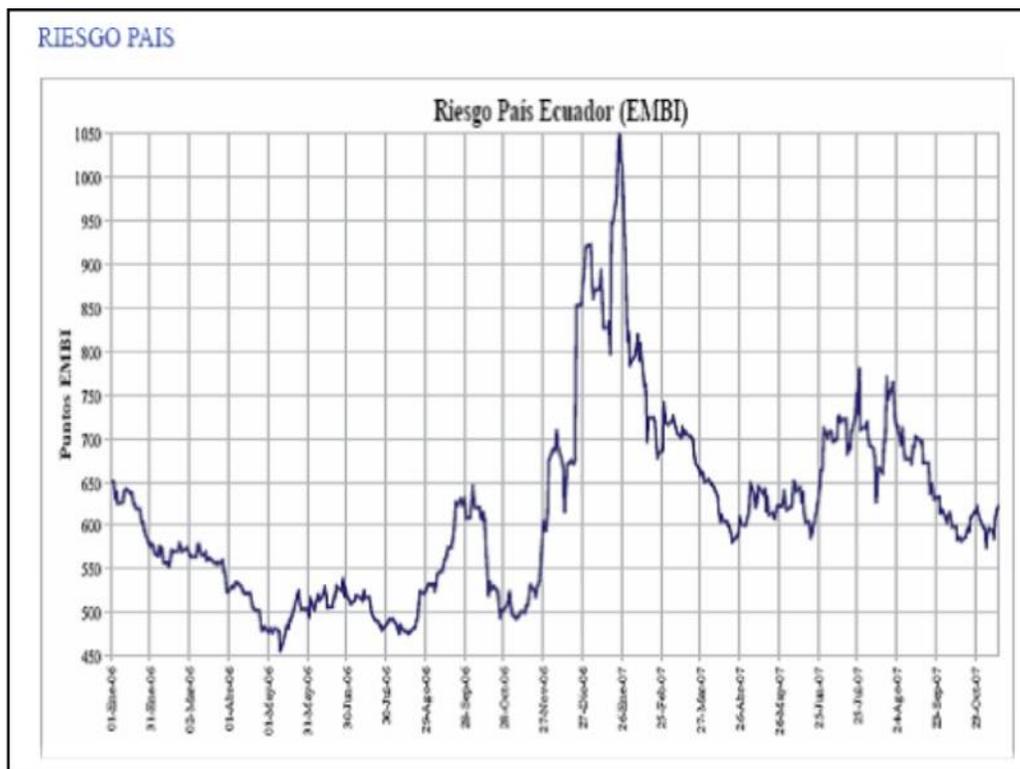
El riesgo país es un concepto económico un tanto complejo de explicar al común de los mortales, por el sinnúmero de factores técnicos que hay que utilizar para medir el riesgo que un país tiene para conseguir préstamos con organismos multilaterales de crédito.

Este concepto ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole y hasta con cierta reserva por los Gobiernos de turno que toman decisiones de endeudamiento agresivo y poco transparente como del Ecuador de Administraciones pasadas.

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende

exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes.

**GRÁFICO #17: RIESGO PAÍS**



Fuente y elaboración: BCE

Se lo calcula para poder determinar, de la mejor manera posible, cuál será el riesgo de una inversión en un país determinado, y para que los inversionistas decidan mediante esta herramienta en qué nación colocar sus divisas.

Su importancia está dada a partir de que los países dejan de endeudarse directamente con la banca y buscan organismos internacionales para adquirir préstamos que propicien el cumplimiento de sus metas, por lo que actualmente deben buscar que los agentes no consideren que el riesgo de pérdida en su inversión sea alto, para tener la posibilidad de adquirir dichos créditos.

En otras palabras, el Estado sólo podrá recibir fondos si puede convencer a los inversores de que es un país confiable y de que en el futuro se encontrará en condiciones de pagar los servicios de la deuda adquirida. De esta manera, el Riesgo País se ha convertido en un elemento fundamental para la economía ecuatoriana, dado que ésta depende de las inversiones para permitirle crecer y desarrollarse, y que sólo llegarán a nuestro país en la medida en que el indicador sea bajo; cuanto menor sea, mayor será la entrada de inversiones.

El riesgo país, EMBI+ es 160 puntos más alto en el período enero-junio 2007 que en el período correspondiente de 2006. El mayor aumento se produjo en el mes de febrero cuando existieron declaraciones del Ministro de Economía acerca de desconocer los bonos globales, no obstante, luego de aquellos el EMBI+ bajó y se ha mantenido en niveles estables, aunque muy altos.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** El Ecuador no es atractivo para capitales extranjeros lo que obstaculiza el crecimiento institucional del plantel por no contar con una inyección de recursos.

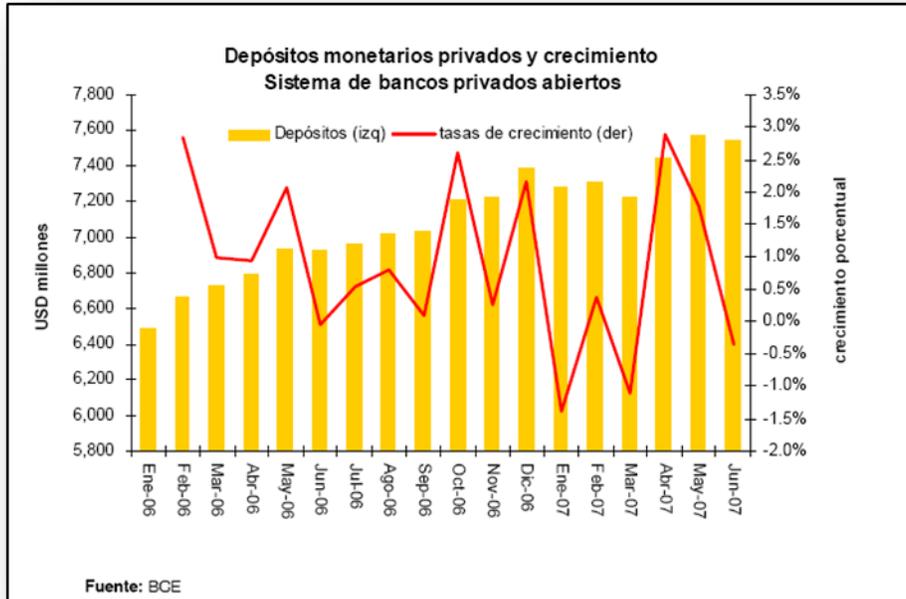
#### **d) SECTOR FINANCIERO:**

Los depósitos del sector privado en el sistema de bancos privados abiertos han tenido un comportamiento irregular en los últimos meses. A pesar de que los mismos se recuperaron luego de la importante reducción presentada entre diciembre de 2006 y marzo de 2007, se redujeron nuevamente en junio en USD 27 millones.

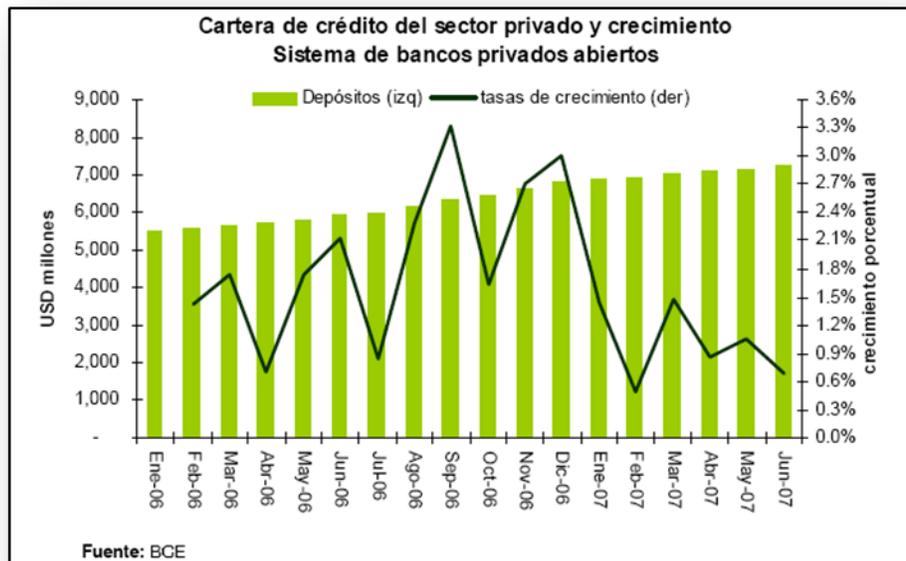
Esa reducción refleja el ambiente de desconfianza existente en el país que implica menor confianza del público en la seguridad del sistema financiero. Por otro lado,

la cartera de crédito de los bancos privados ha desacelerado claramente como se muestra a continuación.

**GRÁFICO #18**



**GRÁFICO #19**



**e) TASAS DE INTERÉS:**

Las tasas de interés referenciales mantuvieron una tendencia creciente en los últimos meses. La tasa máxima convencional superó en junio los 15 puntos porcentuales, situación que no había ocurrido desde el año 2004. De otra parte, la tasa pasiva referencial también ha mostrado una tendencia al alza en los últimos meses lo que puede ser una respuesta de las instituciones financieras ante las reducciones de depósitos para atraer a los depositantes.

**TABLA #3**

<b>Evolución mensual de tasas de interés referenciales nominales vigentes en el Ecuador</b>			
	<b>Pasiva</b>	<b>Activa</b>	<b>Máxima Convencional</b>
ene-06	4.26	8.29	13.49
feb-06	4.16	8.76	12.44
mar-06	3.93	8.90	13.14
abr-06	4.21	8.11	13.35
may-06	4.28	9.17	12.17
jun-06	4.13	8.51	13.76
jul-06	4.35	8.53	12.77
ago-06	4.13	9.42	12.80
sep-06	4.36	8.77	14.13
oct-06	4.72	8.60	13.16
nov-06	4.78	9.22	12.90
dic-06	4.87	9.86	13.83
ene-07	4.79	8.90	14.79
feb-07	4.93	9.51	13.35
mar-07	5.33	9.38	14.27
abr-07	5.44	9.98	14.07
may-07	4.92	10.26	14.97
jun-07	5.23	8.99	15.39
02 - 08 jul	5.21	10.12	13.49
09 -15 jul	5.16	10.61	13.49

Fuente: BCE

**TABLA #4**

<b>Tasas de Interés</b>	<b>Oct-07</b>	<b>Nov-07</b>
Activa efectiva referencial Com. Corporativo	10,70%	10,55%
Activa efectiva referencial Comercial PYMES	14,10%	13,31%
Activa efectiva referencial Consumo	18,47%	17,89%
Activa efectiva referencial Consumo Minorista	24,96%	21,17%
Activa efectiva referencial Vivienda	12,15%	12,19%
Activa efectiva referencial Micro. Ac. Ampliada	24,75%	23,27%
Activa efectiva referencial Micro. Ac. Simple	36,24%	34,04%
Activa efectiva referencial Micro. Subsistencia	42,90%	35,06%

Fuente y elaboración: BCE

El sistema bancario del país se maneja, en la actualidad, con un rango de tasas activas que podemos situar entre el 9% y el 13%, dependiendo del usuario y el destino del crédito.

Esto significa que, descontada la inflación proyectada para el 2007 (alrededor de 4%), las tasas reales que deben pagar los beneficiarios del crédito son entre el 5% y el 9%, que representan tasas altas de interés real, si las comparamos con Estados Unidos o Europa; si a esto le sumamos el cobro de comisiones que llegan hasta el 7%, tenemos un crédito para consumo en dólares que puede costar hasta el 17% anual.

El fenómeno se presenta en Ecuador, a pesar de la suficiente liquidez que demuestran los bancos privados por el constante aumento de los depósitos que en el período julio de 2006 a julio de 2007 creció en un 21%, produciéndose un grave problema en el sector educativo privado ya que muchas familias tienen que necesariamente recurrir a un préstamo para poder sustentar la educación de sus hijos, y muchas de ellas prefieren hacerlo en instituciones públicas que no generan un alto costo.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** La tasa de interés pasiva permite obtener ingresos adicionales por el interés que genera el dinero depositado en cuentas bancarias.

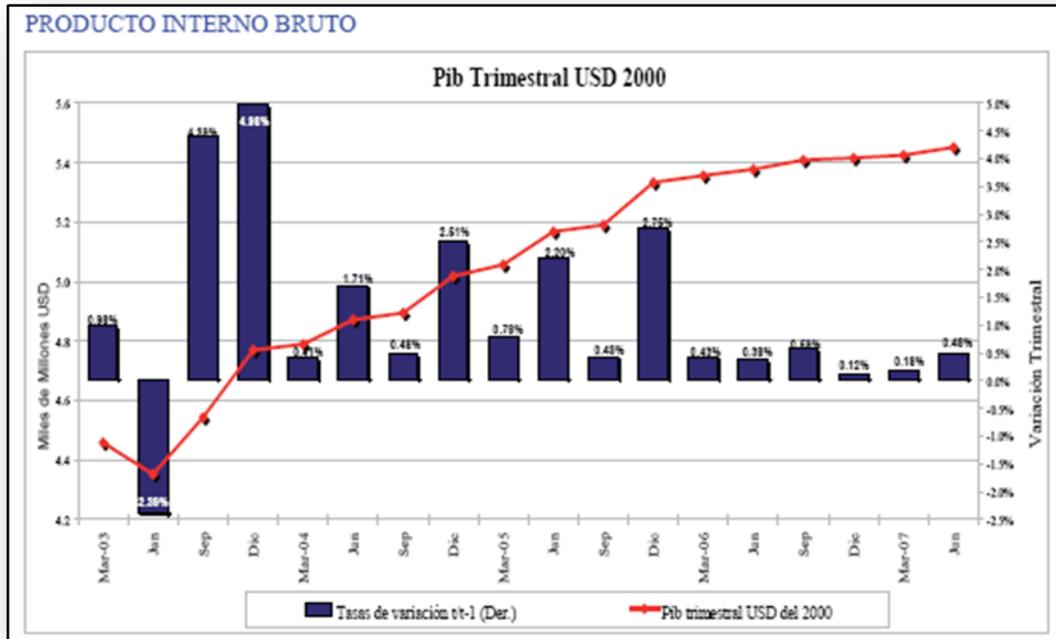
**OPORTUNIDAD:** El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión en capacitación y desarrollo tecnológico.

**f) PIB**

En la actualidad un adecuado nivel de educación para los niños y jóvenes no significa asegurar su futuro, ya que el nivel de competitividad actual requiere de múltiples factores para lograr el éxito. Lo que sí significa, es tener una condición básica para que ellos, y junto con ellos el país, obtenga una posibilidad para su desarrollo.

La inversión en educación básica genera grandes potencialidades para generar crecimiento económico a largo plazo, a la vez que permite promover la equidad y mejorar la calidad de vida de la sociedad y le brinda a su población la capacidad de análisis y decisión, factores imprescindibles en un sistema democrático que basa su éxito en la elección correcta de su dirigencia política.

**GRÁFICO #20: PIB**



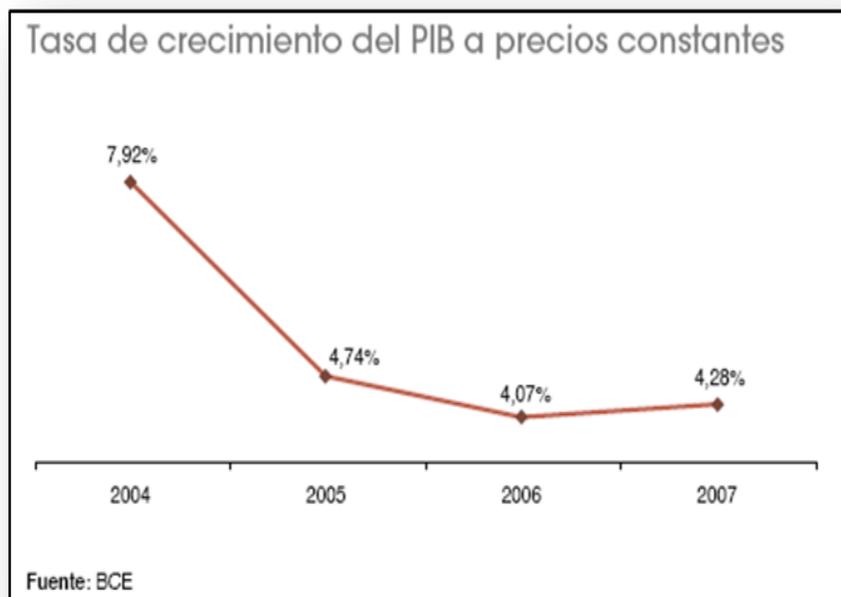
Fuente y elaboración: BCE

Para la clase política ecuatoriana la educación no es una prioridad, el sector público invierte en educación menos del 3% del PIB a comparación de países como Colombia 4,4%, Costa Rica 4,7% o Bolivia 6,0%. La situación se torna menos alentadora si se toma en cuenta la distribución de los pocos recursos destinados a educación. En la pro forma del Presupuesto General del Estado de 2005 existen USD 923 millones destinados al Ministerio de Educación y Cultura que sirven para dar educación a 2´400.000 jóvenes y niños, que da un gasto por alumno de USD 385; por otro lado, existen USD 432 millones para atender a 290 000 estudiantes universitarios, (USD 1.490 por alumno). Esta contradicción se da por las preasignaciones del presupuesto que lo tornan inflexible; para el 2006, el presupuesto para Educación fue de USD 1.065 millones.

Los recursos destinados a la educación buscan priorizar la enseñanza básica y adicionalmente incrementarlos con recursos existentes y deficientemente utilizados como los subsidios al gas y al diesel, que deben dirigirse a la educación (y no a calentar piscinas de hoteles o abaratar el gasto de nuestros países

vecinos). La eliminación de subsidios y su redireccionamiento significarían para el Ecuador destinar el 5% del PIB al sistema educativo; es decir, una verdadera inversión en el futuro.

**GRÁFICO #21**



La mayoría de sectores económicos se desaceleran en 2007 en relación a 2006 y aquellos que más crecen son los relacionados con el gasto público; por lo tanto, el crecimiento económico en 2007 dependería fundamentalmente del gasto e inversión del gobierno, que estarían desplazando a sus contrapartes privadas.

**TABLA #5:**

Industria	2006	2007	Variación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,22%	3,80%	▲
Pesca	13,86%	5,50%	▼
Explotación de minas y canteras	0,84%	-5,26%	▼
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	8,39%	5,10%	▼
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	5,89%	1,36%	▼
Suministro de electricidad y agua	6,27%	3,50%	▼
Construcción	0,72%	18,50%	▲
Comercio al por mayor y menor	5,55%	5,41%	▼
Transporte y almacenamiento	4,10%	4,00%	▼
Intermediación financiera	18,23%	6,00%	▼
Otros servicios	6,16%	3,50%	▼
Servicios de intermediación financiera	18,28%	4,53%	▼
Administración pública y defensa	2,46%	8,00%	▲
Hogares privados con servicio doméstico	6,34%	1,50%	▼
Otros elementos del PIB	6,91%	7,02%	▲

Fuente: BCE

La casi constante reducción de la producción petrolera pública es una situación muy preocupante que debe revertirse para garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas y del sector externo del país.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**AMENAZA:** Una disminución del salario provocada por la baja del PIB, estancaría la demanda de educación privada.

#### g) IMPUESTOS

Los impuestos es un factor que afecta al sector educativo privado ya que este sector también debe entregar ganancias al Estado como las petroleras, ya que al constituirse un negocio implica tener responsabilidad de rendir cuentas.

Los padres de familia no deben asumir ese costo del IVA, se le debe cargar al plantel porque a la educación privada se la denomina como cara y rentable.

El significativo desarrollo de la educación privada hace suponer que es un negocio rentable, quizás esta sea la razón por la que el SRI propone gravar con el 12% del IVA a la enseñanza particulares, cuya pensión anual sobrepase los USD 300.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** Los impuestos y la incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias, mermaría la capacidad financiera del plantel para afrontar sus operaciones.

**AMENAZA:** El rendir tributos en un porcentaje importante restringe la inversión de la institución en recursos pedagógicos e infraestructura.

**AMENAZA:** El incremento de impuestos afecta el pago de sueldos de los docentes y demás trabajadores de la institución.

## **FACTOR POLÍTICO**

### **POLÍTICA FISCAL**

#### **ASAMBLEA CONSTITUYENTE:**

##### **a) PROGRAMA DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Este programa se refiere a la equidad de recursos que se destinan y ocupan en los sectores tanto públicos como privados de la educación en el Ecuador, y surge gracias al análisis de datos que arrojaron los siguientes resultados:

La brecha de recursos para la educación básica en el año 2003, asciende al 36% de lo requerido (190 millones de dólares). En los años siguientes las brechas se amplían; en efecto, los costos son crecientes en virtud del objetivo de política incluido en las estimaciones de la universalización de los servicios (paulatinamente se van incrementando las coberturas de los servicios considerados).

Hacia el año 2020, el costo de entrega de estos servicios asciende al 3,5% del PIB, estimándose una brecha del 60%, si no se asignan nuevos y mayores recursos para la educación básica durante este período<sup>27</sup>.

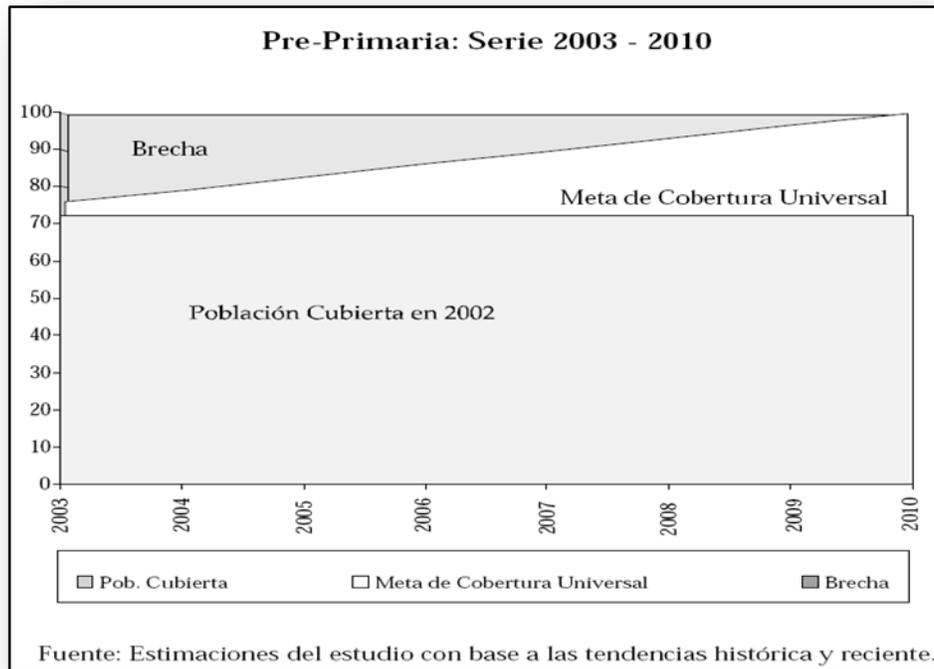
La brecha actual de recursos para lograr las metas de educación básica contempladas en la estimación es del orden del 40% del total requerido; el desafío inmediato es, por tanto, proponer una estrategia para movilizar estos recursos y proveer los servicios requeridos con calidad.

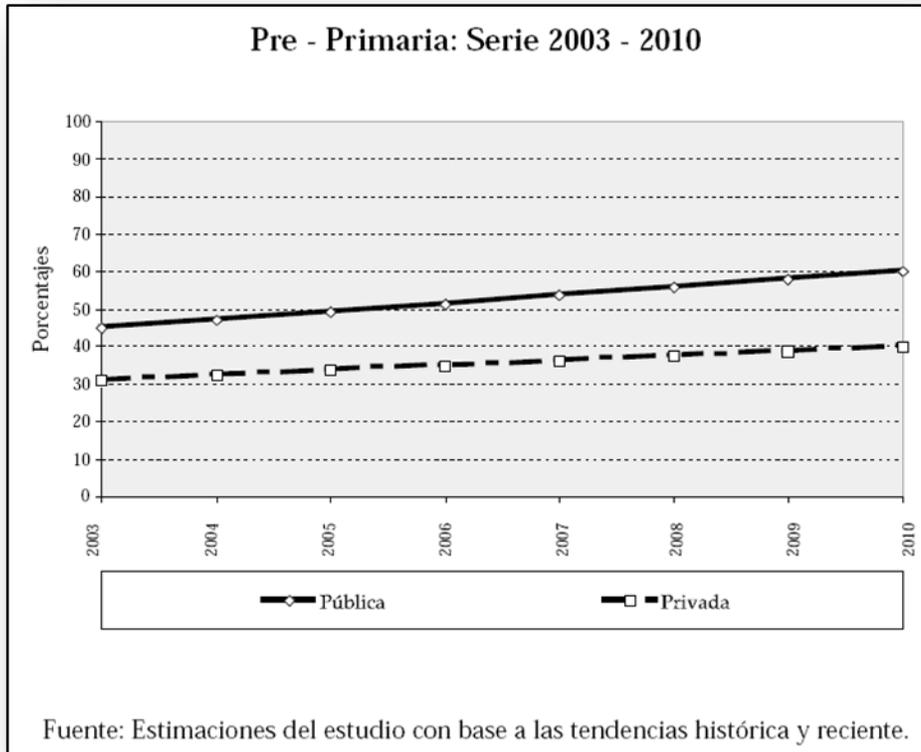
El cambio que se produciría en las tendencias de los indicadores básicos, de emprenderse el proceso de universalización propuesto, se ilustra en los gráficos siguientes:

---

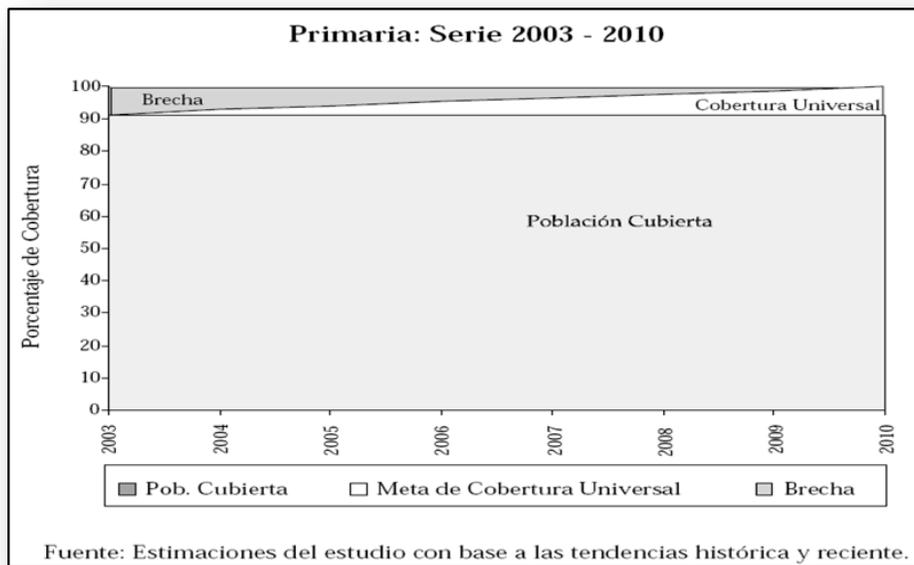
<sup>27</sup> Bajo el supuesto optimista de que el Estado mantiene constante la actual asignación como porcentaje del PIB

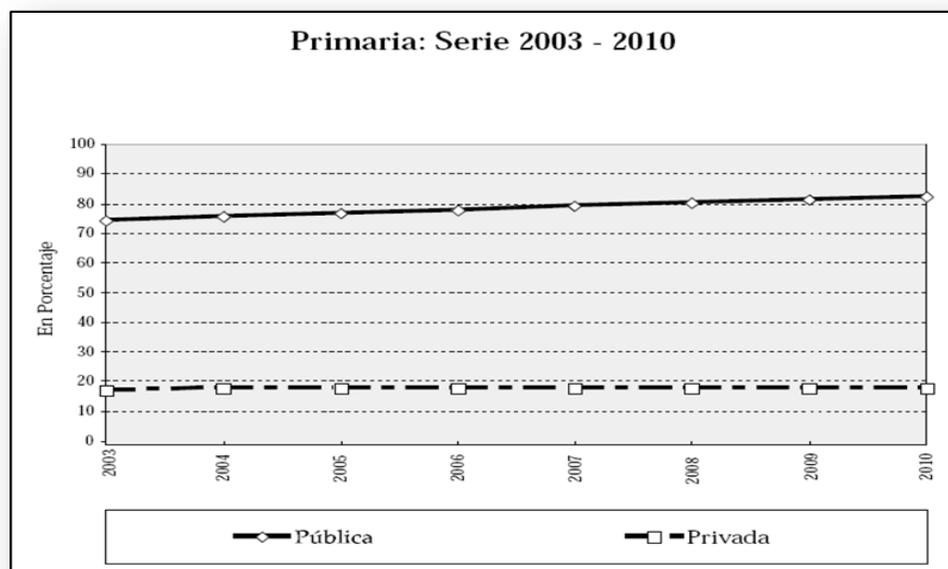
**a) Para la Pre-Primaria:**





**b) Para la Primaria:**





Teóricamente, habría que incrementar en un 40% el presupuesto actual para la educación básica si se desea alcanzar la meta de cobertura universal, lo cual luce difícil bajo el esquema tradicional de captación de recursos por la frágil sostenibilidad de la política fiscal. No obstante, la intención de este programa es destacar la importancia de replantear las prioridades de gasto en el actual escenario presupuestario y macroeconómico.

### **Brecha Estimada de Recursos Bajo una Meta de Cobertura Universal**

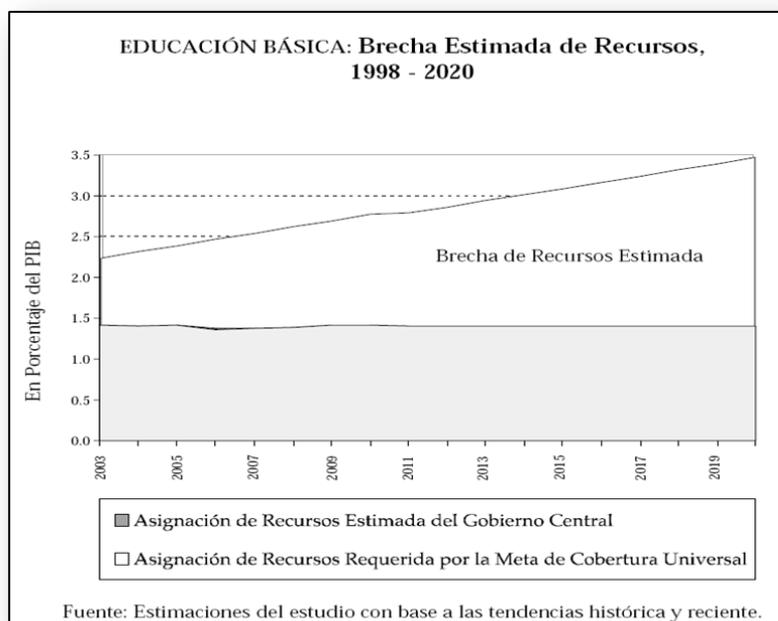
De los datos anteriormente citados se desprende la creciente demanda de recursos que involucran las metas de cobertura universal de los servicios de educación básica, en virtud de la brecha históricamente acumulada, por un lado, y, por otro, por las características demográficas de la población que demanda este tipo de servicios.

Durante el período, anualmente sería necesario asignar adicionalmente a lo presupuestado, entre un 0.8% del PIB (en 2003) y un 2.1% (en el año 2020); durante el período, paulatinamente se van incrementando las necesidades de recursos, hasta registrarse en el 2020 una brecha del 60%.

De no emprenderse en una estrategia incluyente con una visión de largo plazo, donde las metas estén claramente definidas para cada uno de los niveles de

instrucción y sus indicadores, los problemas de financiamiento para la educación básica se irán acentuando. En efecto, como se observa para el año 2020 la brecha de recursos asciende a un 2.1% del PIB (aún bajo la hipótesis optimista de que el gobierno no disminuya el actual nivel de asignación para la educación básica en términos del PIB).

**GRÁFICO #24**

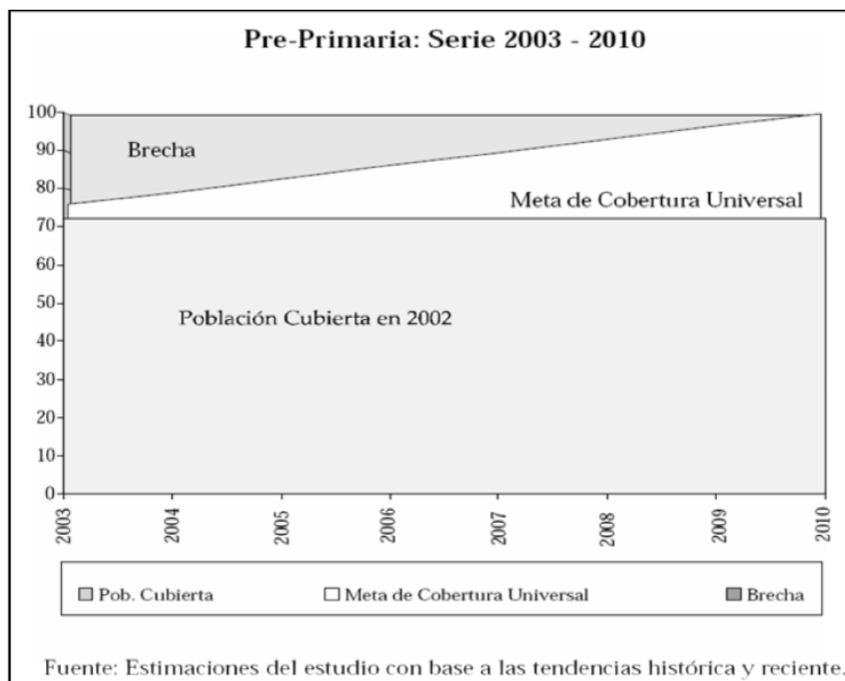


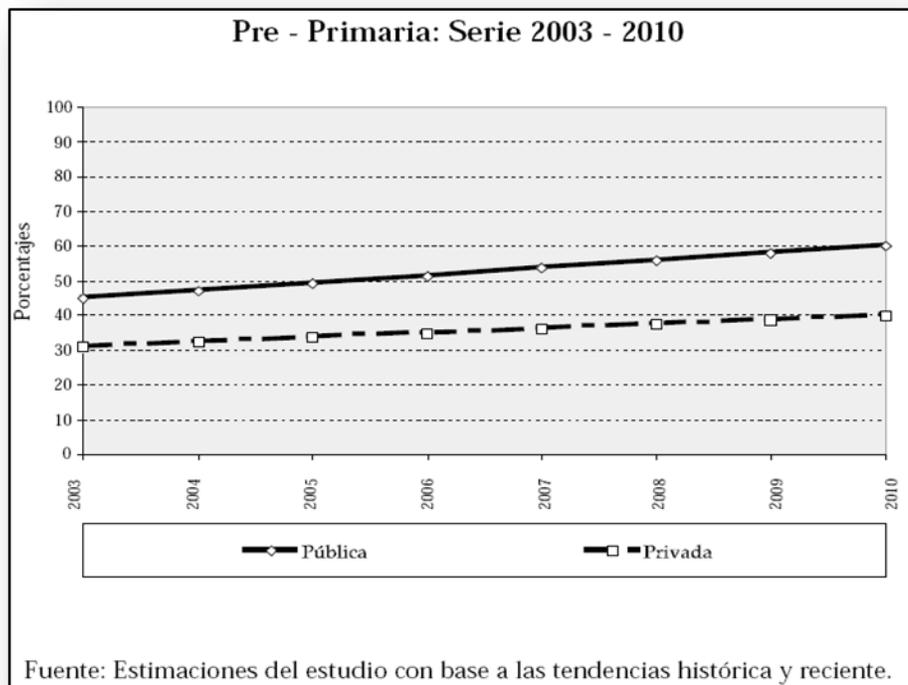
Lo anterior ilustra la tendencia creciente de la actual brecha de recursos para la educación básica, si no se introducen correctivos al actual sistema de financiamiento y entrega de los servicios educativos básicos. En efecto, por el lado de los costos, las necesidades son crecientes, mientras que por el lado de la presupuestación de los recursos, éstos sistemáticamente han reducido su participación en el total del gasto público (excepto años muy puntuales en que ocurre lo contrario).

La cuantificación referida revela la urgencia de emprender un proceso de movilización de recursos adicionales y / o emprender en una estrategia de reasignación de gasto para revertir la tendencia en los indicadores educativos básicos de la población ecuatoriana. La brecha actual de recursos para lograr las

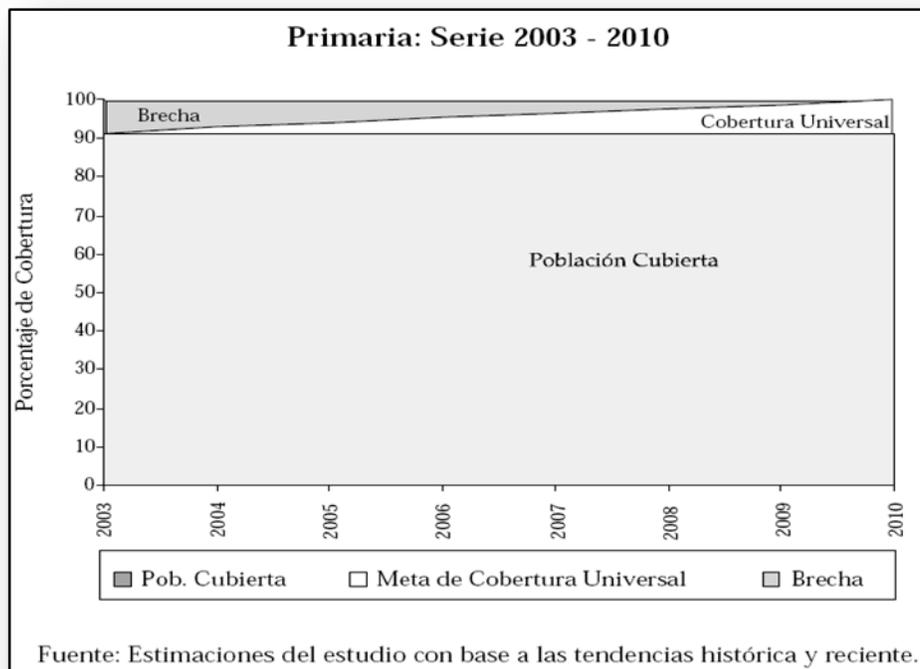
metas de educación básica contempladas en la estimación es del orden del 40% del total requerido; el desafío inmediato es, por tanto, proponer una estrategia para movilizar estos recursos y proveer los servicios requeridos con calidad. El cambio que se produciría en las tendencias de los indicadores básicos, de emprenderse el proceso de universalización propuesto, se ilustra en los gráficos siguientes:

**a) Para la Pre-Primaria:**

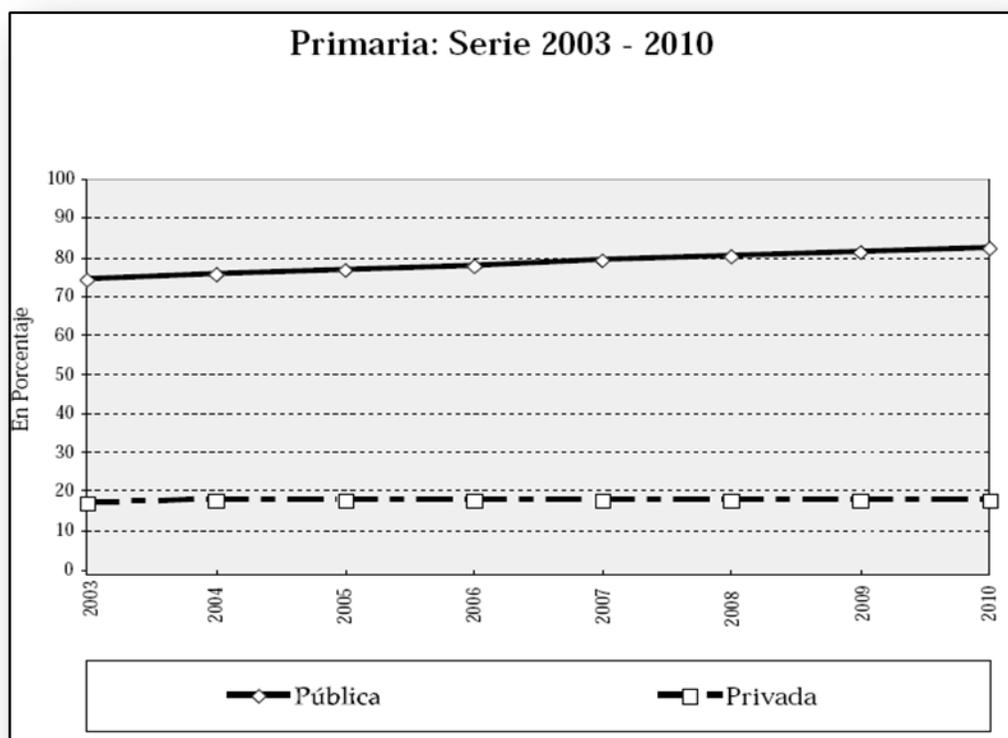
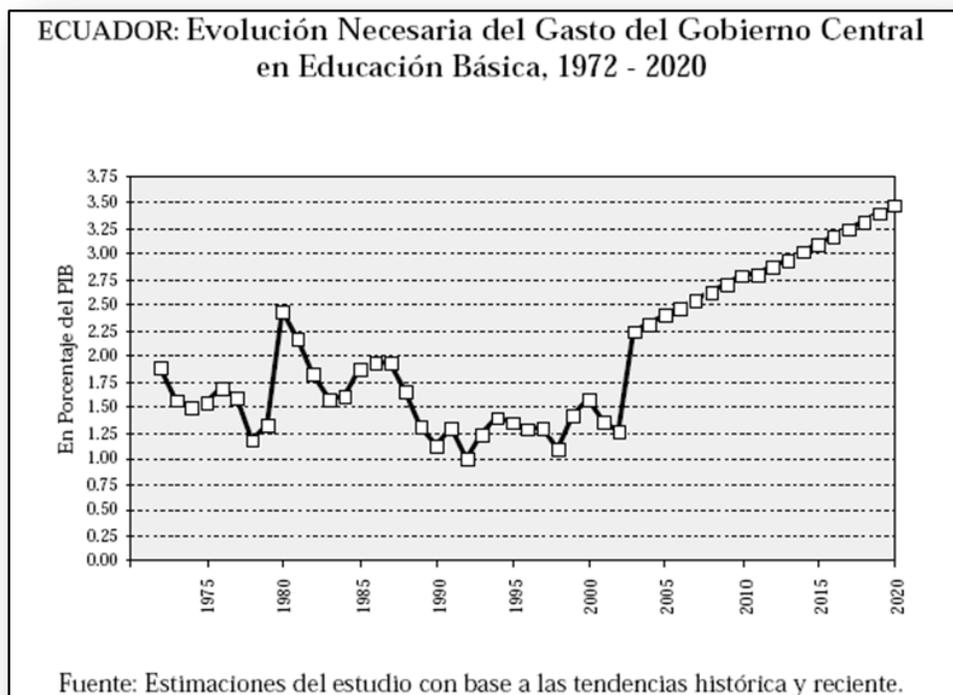




**b) Para la primaria:**



**GRÁFICO #27**



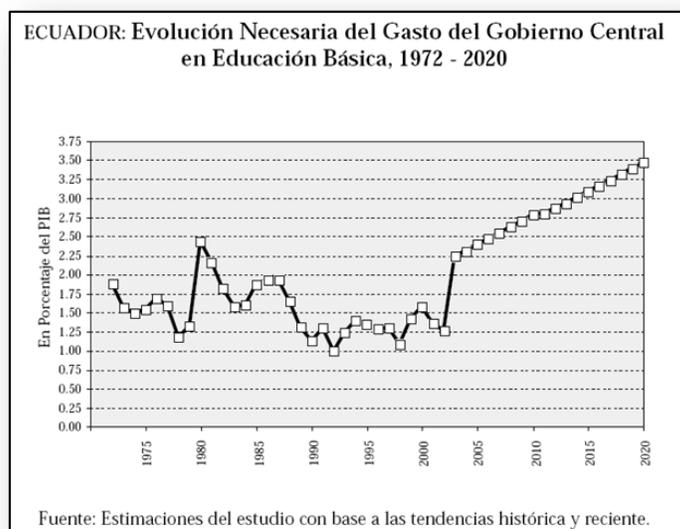
Fuente: Programa de Universalización de la Educación

Para lograr los cambios ilustrados se sugiere incursionar en un proceso gradual de incremento de recursos para disminuir las brechas en términos presupuestarios, a partir de la movilización de nuevos recursos, bajo mecanismos de captación de recursos que diversifiquen sus fuentes y atenúen la dependencia fiscal.

En el presente programa, se ha estimado un horizonte de 18 años, para lograr todas las metas de universalización de los servicios de educación básica; resaltándose, sin embargo, que hay metas que se logran en el transcurso del período. Así, la meta de cobertura universal para la alfabetización, el nivel Pre-Primario y Primaria se alcanzaría en 2010; sólo la meta de Ciclo Básico se lograría en 2020, en virtud de la magnitud de la brecha actual (44% de la población demandante).

En términos de calidad y resultados esperados, también se han establecido metas de corto plazo dentro de las estimaciones. Las metas son anuales y, en la práctica, éstas deberían ser objeto de seguimiento mediante la implementación de un sistema de evaluación de la calidad de la educación. De obtenerse el financiamiento necesario, la tendencia futura de las asignaciones tendría el comportamiento que se ilustra en el siguiente gráfico, en el que se da cuenta de la reversión de la tendencia en términos presupuestarios.

#### **GRÁFICO #28**



Las prioridades fiscales para la educación, que se derivan del volumen de recursos estimados en el gráfico anterior se detallan a continuación:

**TABLA #6**

ECUADOR: Prioridad Fiscal Requerida para la Educación Básica (1)  
En Porcentaje del Gasto Total del SPNF (2)

Años	Gasto del Gobierno Central en Educación Requerido	Gasto del Gobierno Central en Resto Educación	Gasto del Gobierno Central En Educación (Básica+Resto)	Años
2000	8,8	8,1	17,0	2000
2001	7,9	7,3	15,2	2001
2002	7,5	6,9	14,4	2002
2003	8,4	7,6	16,0	2003
2004	8,9	7,9	16,8	2004
2005	9,4	8,1	17,6	2005
2006	9,9	8,4	18,3	2006
2007	10,3	8,6	18,9	2007
2008	10,8	8,8	19,6	2008
2009	11,2	9,0	20,2	2009
2010	11,6	9,1	20,8	2010

Fuentes: Cálculos de este estudio. Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. Varios Números.

Como se observa en el cuadro anterior, en 2002, el 7,5% de los gastos totales del SPNF se destinan a la educación básica (al total del sector educativo, 14,4%); la

meta en términos de prioridad fiscal para la educación básica es llegar al 11,6% del gasto total en 2010 (20,8% al total del sector educativo). Para 2020, se ha estimado una prioridad de alrededor del 15% del gasto total del Gobierno Central, para la educación básica (24% al total del sector educación)<sup>28</sup>.

Los cálculos realizados en este estudio sirven de sustento para sugerir que se replantee la meta del gasto en educación por metas y niveles factibles de consecución, como puede ser la meta de cobertura universal de la educación básica.

Cabe insistir en que el cálculo de los nuevos recursos que se demandarían para la educación básica, asume de manera implícita un cambio en la modalidad de entrega de los servicios, toda vez que hay que resaltar que el problema de la educación en el País, no sólo es de insuficiencia de recursos sino, sobre todo, de la forma en que se entregan estos servicios.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** Con la intención de universalizar la educación, se pretende estandarizar los servicios ofrecidos y de esta forma la educación particular perdería su razón de ser.

#### **FACTOR SOCIAL**

##### **a) POBREZA**

Según UNICEF, setenta por ciento de los 4.8 millones de niños y niñas viven en pobreza en Ecuador. Los afro-ecuatorianos e indígenas no tienen oportunidades

---

<sup>28</sup> Se recuerda que las prioridades anotadas, sólo constituyen referentes ilustrativos de la tendencia esperada de las prioridades fiscales para la educación. En efecto, las proyecciones del Gasto Público Total para un horizonte de largo plazo como el contemplado (18 años), en una economía tan volátil como la ecuatoriana, pueden no coincidir con el gasto observado. Las proyecciones del Gasto Público son basadas en un estudio de la SPNF que realiza una proyección hasta el año 2010.

iguales a obtener su educación, UNICEF dice que 90% de ellos viven en pobreza y sólo 39% de ellos terminan la educación secundaria.

Los ingresos promedio por familia en los sectores más pobres de la capital son \$120, que no es suficiente para que muchas familias cubran lo que se refiere a comida y a educación de sus niños y niñas.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

**AMENAZA:** La pobreza hace que la educación sea un servicio inalcanzable para ciertos sectores económico-sociales, restringiendo su demanda.

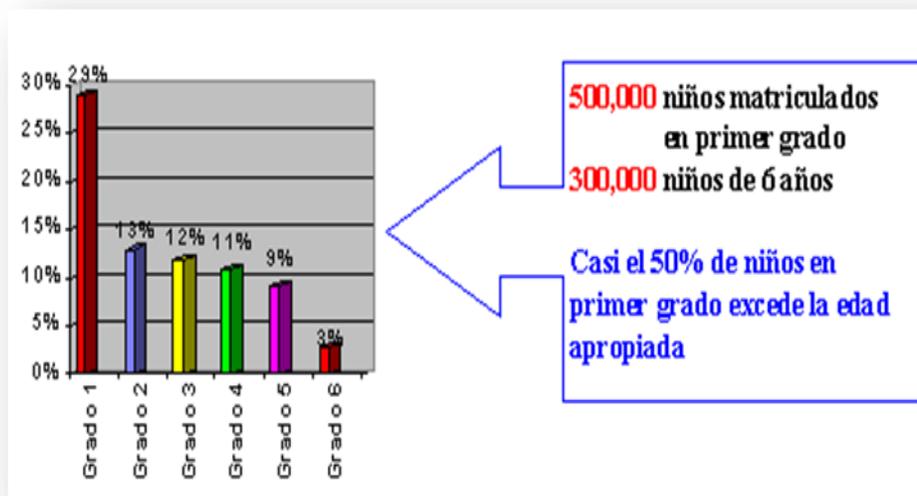
### **b) DESERCIÓN**

En los últimos 30 años el Ministerio de Educación del Ecuador intentó alrededor de 18 reformas de diferente tipo que no han llevado al sector educativo a tener los resultados deseados.

La ineficiencia del sistema es evidente y se refleja en las tasas de repetición y deserción. Casi el 50% de niños matriculados en primer grado excede la edad apropiada para estar en ese grado debido a la repetición.

La deserción por razones económicas, sobre todo en el área rural, ocurre a la edad en que los niños comienzan a trabajar (10 y 12 años). La poca relevancia de la educación a la vida real es otro síntoma de baja calidad. Los textos escolares son deficientes y la escasez de materiales didácticos es grande, lo cual contribuye a la baja calidad de la educación.

### **GRÁFICO #29: TASA DE REPETICIÓN POR GRADO DE ESCUELA PRIMARIA AÑO LECTIVO 2006-2007**



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

**AMENAZA:** La educación privada, al generar un costo, constituye una razón de peso para desertar de los estudios.

## c) DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

La distribución del ingreso todavía deja mucho que desear, mientras que el 20% más pobre de la población recibe el 7,2% de los ingresos, el más rico percibe el 46%. Del mismo modo, mientras las personas sin ninguna instrucción ganan - cuando lo hacen- en promedio USD 150 mensuales, las personas con una educación de posgrado tienen ingresos de USD 1.806.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

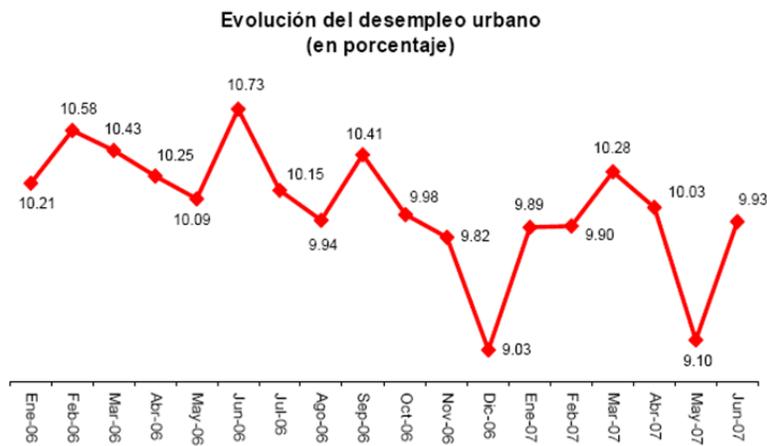
**AMENAZA:** Limitación al servicio educativo del plantel porque los ingresos no alcanzarían para cubrir una educación privada.

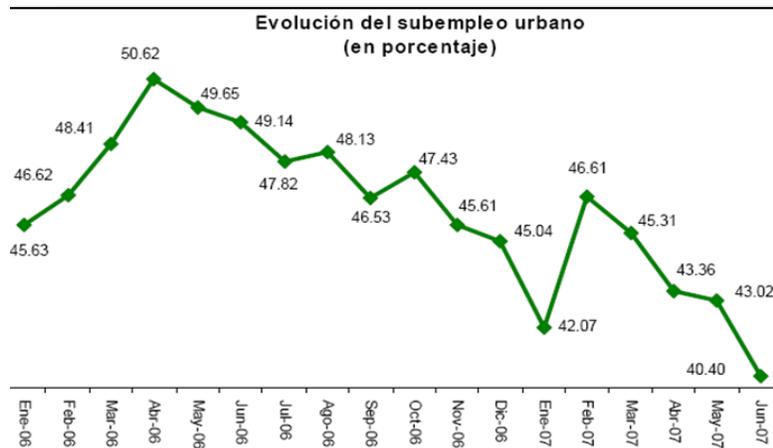
#### d) Empleo y desempleo

Las políticas monetarias erróneas, que se tomaron antes de la dolarización, restaron poder adquisitivo al salario de los ecuatorianos; es por esto que con un esquema rígido como el vigente, que permite tener una baja inflación, el salario recupera su valor. Sin embargo, el desempleo y el subempleo, que soporta el país, son el reflejo de la falta de políticas económicas que incentiven la creación de fuentes de trabajo.

En el área urbana el desempleo se ha mantenido en alrededor de 10 % y el subempleo ha llegado a superar el 50%, eso a pesar de que en los últimos seis años al menos 700 mil ecuatorianos han migrado en busca de mejores condiciones de vida.

**GRÁFICO #30**





Podemos llegar a dos grandes conclusiones de las cifras anteriormente presentadas: En primer lugar, el mayor problema del mercado laboral ecuatoriano es el subempleo, que supera el 50%. Por ende, es necesario crear fuentes de empleo en el sector formal para que un considerable número de trabajadores obtengan los beneficios que se derivan de ser parte del mismo.

Por otro lado, el salario de los ecuatorianos se ha recuperado considerablemente en los últimos años, sin embargo, la distribución del ingreso sigue siendo muy desigual, la razón para que esto ocurra es la escasa dinámica del mercado laboral que no ha sido capaz de crear fuentes de empleo en el sector formal. La gente no estará en mejores condiciones si los salarios se incrementan mientras ese aumento no se dirige a una mayor cantidad de trabajadores.

La estabilidad económica es una condición necesaria, pero no suficiente, para el crecimiento de la economía y la consecuente mejora de la calidad de vida de los habitantes.

De poco sirve mantener una baja inflación si un alto porcentaje de la población no tiene acceso a un salario regular o, en muchos casos, a ninguno; no se puede esperar un mejor bienestar social, si la gran mayoría de trabajadores no gozan de ingresos seguros.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** Un alto índice de desempleo y subempleo hace que los hogares no cuenten con el ingreso necesario como para cubrir una educación particular.

## **FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL**

La tecnología no es una actividad educativa en sí misma, sino una herramienta o un medio para alcanzar el fin de una educación de mayor calidad.

La introducción de las tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas educativos ofrece gran cantidad de ventajas para la enseñanza, como, por ejemplo:

- La adaptación de la población a la nueva economía, en tanto la tecnología y el conocimiento se constituyen en dos pilares fundamentales del desarrollo económico;
- La posibilidad de igualar y extender las oportunidades de acceso a la educación, debido a la eliminación de barreras de tipo tiempo-espacial;
- Una mayor interacción entre escuelas, docentes y administradores centrales;
- Facilitar el aprendizaje y la capacitación a lo largo de toda la vida; y
- La posibilidad de brindar educación más ajustada a las necesidades de cada alumno, sus capacidades e intereses.

Es necesario generar, desde los sectores público y privado, políticas para que la utilización de las tecnologías promueva una mejora en la calidad de la educación y amplíe la gama de oportunidades educativas para todos los sectores. Pero, por sobre todo, debe servir como instrumento para incorporar a la sociedad de la información a los estratos de menores recursos que están quedándose rezagados en la distribución del conocimiento.

Adicionalmente, la tecnología puede proveer soluciones innovadoras a problemas educativos tradicionales, como la alta tasa de repetición y deserción, y programas

de educación remedial, mediante la personalización del aprendizaje a las necesidades de los estudiantes.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** La disponibilidad de tecnología en el mercado constituye una oportunidad de crecimiento institucional.

### 2.1.2. MICROAMBIENTE:

#### PROVEEDORES:

La institución mantiene una relación estrecha con los proveedores que se detallan a continuación:

**TABLA #7: Proveedores**

Proveedor	Material	Descripción
<b>Richmond (Grupo Santillana)</b>	Textos de Inglés	Enseña a los niños los entornos: social, físico, emocional y artístico. Proporciona flexibilidad a través de las actividades básicas y el fortalecimiento de las actividades educativas. Ofrece la educación tradicional y original de la literatura infantil Contiene juegos, proyectos y cocina, arte, interdisciplina, etc.
<b>Grupo Santillana</b>	Libros de textos	Colecciones de textos para las diferentes asignaturas, libros para que el alumno y profesor puedan explorar de manera divertida cada uno de los temas que encierra determinada materia en determinado nivel de educación.
<b>Ediciones Culturales</b>	Textos de biblioteca	Colecciones literarias de biblioteca para cada uno de los diferentes niveles académicos del alumnado.
<b>Disipa</b>	Suministros de oficina	Una amplia gama de suministros, que van desde hojas de papel bond este elementos de escritorio como grapadoras, perforadoras, etc.
<b>Garabatos</b>	Juegos didácticos	Juegos individuales y colectivos en especial para la sección de pre escolar. Por ejemplo, piscina de bolas, gimnasio didáctico, etc.

<b>Sharp</b>	Equipo de oficina	Copiadora, escáner, impresora y sus respectivos repuestos y mantenimiento.
<b>Cooprintex</b>	Uniformes	Uniformes de educación física, tanto exterior como interior y uniformes del diario; para el alumnado y tan solo el terno de educación física para los docentes.
<b>Alta Sociedad</b>	Uniformes	Uniformes formales para el personal docente.

La relación que la institución mantiene con cada uno de sus proveedores es muy buena ya que la mayoría de mercadería es cancelada en efectivo y el resto se pacta a un corto período de tiempo y hasta la presente fecha no se ha quedado mal en los pagos, por tal motivo la institución goza de un trato preferente con sus proveedores lo que hace más fuerte su relación con ellos.

En la entrevista realizada a los proveedores se identificó que el aspecto que les genera mayor confianza es el cumplimiento en el plazo de pago que el plantel siempre ha mantenido.

Esto a su vez provoca que los proveedores sean mucho más flexibles en cuanto a ciertas concesiones que pueden presentarse en el transcurso del plazo determinado para los pagos.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** Una amplia cartera de proveedores en el mercado permite a la institución seleccionar el mejor precio y un mejor abastecimiento de suministros.

**OPORTUNIDAD:** Una imagen de cumplimiento para con el proveedor hace que se incremente la confianza en el plantel y prolonguen los plazos de pago si fuese necesario.

#### **CLIENTES:**

##### **CLIENTES EXTERNOS:**

###### **a) PADRES Y MADRES DE FAMILIA<sup>29</sup>**

###### ***Procedencia y distribución:***

---

<sup>29</sup> Estudio de Mercado, elaborado por Evelyn Jacqueline Vinuesa Yáñez

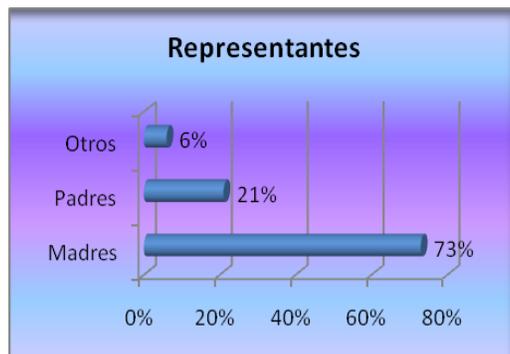
En la institución Educativa, la mayoría de padres y madres de familia son jóvenes: sus edades están comprendidas entre los 31 y 40 años, el 46%, un 21% con edades entre 21 y 30 años y el 32% pasa de los 40 años.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

En cuanto a la representatividad en el plantel se ve que las madres de familia son quienes están en contacto frecuente con la institución, pues constituyen un 73%.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

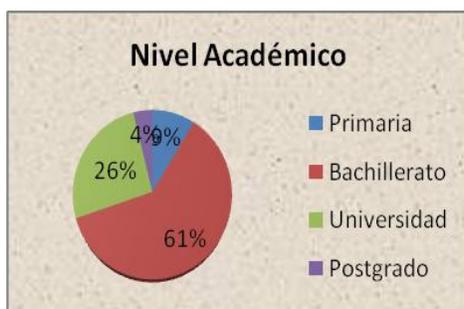
**OPORTUNIDAD:** Que la institución esté constituida por padres de familia jóvenes hace posible incluir cambios y reformas sin generar resistencia.

### Situación Académica:

La mayoría tienen estudios a nivel de bachillerato: 61%, un 27% presentan estudios universitarios, con un porcentaje apreciable a nivel de postgrado, 4%.

Es importante anotar que solamente un 10% de ellos manifiestan poseer estudios de nivel primario.

**GRÁFICO #33**



Fuente: Estudio de Mercad  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

Estos aspectos diagnosticados determinan un alto nivel de preparación que sin duda constituyen una fortaleza para la institución, por cuanto son ellos quiénes con su apoyo y guía a sus hijos contribuyen a mejorar la calidad educativa de la misma.

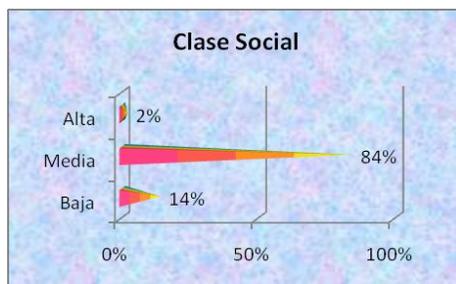
**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** El contar con colaboradores preparados genera un apoyo y guía para mejorar la calidad y resultados educativos

**Situación Socioeconómica:**

La clase social es la media con un 84%, y la media baja con un 14%, solamente un 2% manifiesta pertenecer a la clase media alta.

**GRÁFICO #34**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** No existen posibilidades de aumentar el costo de la pensión porque afectaría la demanda del servicio.

En relación a la situación laboral, es ostensible el hecho de que la mitad de los padres y madres de familia se dedican a negocios particulares: 46%, es decir casi la mitad de ellos.

GRÁFICO #35



GRÁFICO #36



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

En general podemos argumentar que la mayoría poseen un trabajo que les permite tener ingresos permanentes, según la encuesta ese porcentaje es de 82%; sin embargo un 18% contesta no poseer un trabajo fijo, inferimos que como la mayoría de encuestados son mujeres, y muchas se dedican a tareas del hogar, no lo consideran como un trabajo.

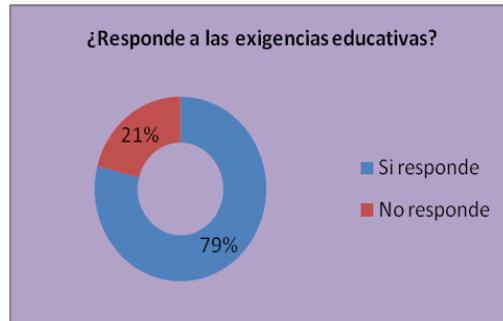
#### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** Presentar un alto porcentaje de padres de familia con trabajo fijo y muchos de ellos con negocios propios hace que cuenten con los recursos necesarios para pagar el servicio de educación privada.

**Características Educativas del Centro:**

Según la mayoría de los padres y madres de familia encuestados: 79%, la institución Educativa si está respondiendo a las exigencias educativas que impone el contexto educativo cantonal y provincial.

**GRÁFICO #37**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

De hecho, manifiestan que como características positivas es el énfasis en la enseñanza en valores y el proceso educativo. Lo expuesto, se sustenta cuando un 82% manifiesta que la institución no presenta características negativas; solamente un 18% observan cualidades negativas como infraestructura pequeña a la falta de espacios físicos adecuados.

**OPORTUNIDAD:** El prestigio institucional genera la posibilidad de incrementar la cuota de mercado.

**GRÁFICO #38**



Fuente: Estudio de Mercado  
laborado por: Evelyn Vinueza Y.

En contraparte a lo anotado al final, un 70% de los padres y madres de familia manifiestan que lo mejor de la institución es el proceso académico, con énfasis en la preparación de sus maestros. Resalta también que según ellos, la institución educativa presenta un número adecuado de profesores.

En lo pertinente a las actividades extraescolares sugieren que se debe ofrecer todas las posibilidades para incentivar las actividades deportivas y artísticas.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** El cumplir con las expectativas de los clientes en lo que se refiere al aspecto educativo permite que los clientes sean fieles con la institución

**DEBILIDAD:** La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.

### Comunicación y participación de los padres de familia:

El 78% manifiestan estar satisfechos con los medios establecidos por la institución para que los padres y madres de familia participen en la vida de la institución, y un 22% no esta de acuerdo.

GRÁFICO #39



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

En relación a la información que reciben de las actividades académicas emprendidas y ejecutadas por la institución educativa, un 60% afirma que el plantel lo hace de manera constante, un 30% dice que es solamente en raras ocasiones y tan solo un 8% afirma no recibir información.

**GRÁFICO #40**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

En lo pertinente a la posibilidad de comunicación con los y las docentes, el 70% manifiesta que en realidad es bastante fácil comunicarse con ellos y un 6% dicen que es difícil establecer vías de comunicación.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** Los medios de comunicación empleados permiten dinamizar efectivamente el proceso de comunicación.

**OPORTUNIDAD:** Se mantiene un proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.

#### **ESTUDIANTES<sup>30</sup>**

##### ***Procedencia y Distribución:***

<sup>30</sup> Estudio de Mercado, realizado por la Lic. Paola Ruales, Directora del plantel (Octubre, 2007)

En el Centro Educativo “Gonzalo Ruales Benalcázar” estudian 278 niños, de clase media, distribuidos en secciones de máximo 20 alumnos por aula, en el caso de mayor demanda de alumnado en alguna sección se abren dos paralelos, al momento son 80 estudiantes de la sección preescolar y 198 en la instrucción básica.

### **Situación Académica:**

En su mayoría las estudiantes expresan que lo mejor de la institución educativa es la formación humanística que reciben así como la profesionalidad de los y las maestras, además que en su educación se enfatiza en el desarrollo intelectual, físico y de valores.

**GRÁFICO #41**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

En cuanto a la promoción de las estudiantes de un curso a otro, se nota que su gran mayoría: el 99 % promociona al siguiente curso; y solamente alrededor del 1% de estudiantes de educación básica repite el año, ya que como son grupos pequeños de estudiantes se busca que se logren aprendizajes significativos en busca de que todos adquieran competencias propias de su edad evolutiva.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**OPORTUNIDAD:** La excelente percepción que los clientes tienen de la institución y en especial de su talento humano hace que se genere un alto grado de lealtad

**GRÁFICO #42: Motivación**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

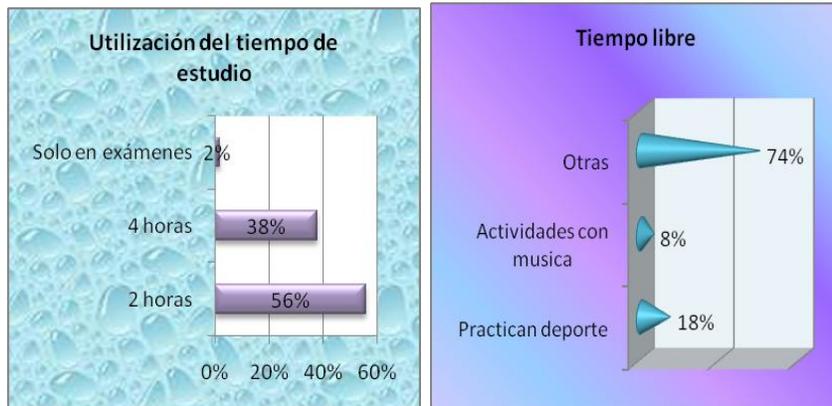
Es importante asimismo tomar en cuenta que aproximadamente el 57% de las estudiantes menciona que en su hogar se motiva el aprendizaje del inglés.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** El carácter de “bilingüe” le otorga un valor agregado al plantel lo cual motiva a los padres de familia para que eduquen a sus hijos en esta institución.

### Utilización del tiempo:

En relación al tiempo que dedican al estudio personal, el 56% asegura dedicar al estudio hasta 2 horas diarias. El 38% dedica hasta 4 horas. Existe un 2% que estudia solo en época de exámenes y pruebas.



Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

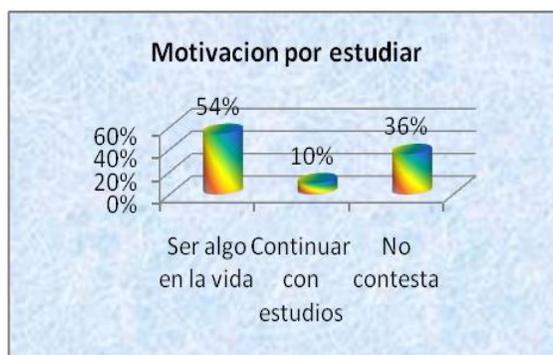
Su tiempo libre lo dedican a practicar algún deporte el 18%, a actividades relacionadas con la música un 8%. Resalta el dato que nos muestra que más de la mitad no tiene actividades fijas, muchas actividades se relacionan con ver televisión, salir con amigas, entre otras.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** La institución refleja un buen nivel académico de sus estudiantes debido a que dedican un tiempo prudencial a sus estudios.

**AMENAZA:** La falta de una planificación de actividades extracurriculares limita el potencial de los estudiantes

**GRÁFICO # 45: Motivación por estudiar**



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Evelyn Vinueza Y.

Las motivaciones más frecuentes para dedicarse al estudio están relacionadas con:

- Ser algo en la vida con el 54%
- Un 10% lo hace por continuar estudios
- Un porcentaje alto no contesta

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**OPORTUNIDAD:** Se cuenta con un gran prestigio institucional en el sector, generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.

### COMPETENCIA<sup>31</sup>:

En 30 años las cifras de planteles, profesores y estudiantes se triplicaron en el Ecuador. Para el año 1976 el país tenía 10.963 centros educativos, mientras que

<sup>31</sup> Estudio realizado por la Dirección de Planificación del Ilustre Municipio de Quito (Julio, 2007)

en el 2006 se dispararon a 31.155. Entonces, el 17,52% era particular y el 76,67% fiscal. Ahora, la primera llega al 32% y la segunda se redujo a menos del 70%.

En las grandes ciudades, la educación privada controla más del 90% del nivel parvulario; más del 60% del primario y cerca del 70% del secundario. La educación fiscal actúa preferentemente en el sector rural y urbano marginal.

En Pichincha, por ejemplo, en 1997 se registraron 1.213 instituciones privadas y en el 2005 subieron a 2.257. Al año siguiente aumentaron 197 más.

La cifra se duplicó en 10 años. Mientras los fiscales en el mismo lapso pasaron de 1.679 a 1.789. Las zonas de crecimiento de centros particulares se ubican en el norte de Quito, en El Inca, El Batán o en Carcelén. Mientras en el sur, en menor número, en La Magdalena, Villa Flora y Chillogallo. También se expandieron hacia los valles de Cumbayá y Los Chillos, en sectores como Tumbaco, Lumbisí, Conocoto, San Rafael, Alangasí, etc.

Quito y Guayaquil son las ciudades donde la educación privada registra mayor crecimiento. El Puerto incluso dobla en número de planteles particulares con relación a los públicos.

Del conjunto de la población que asiste a un establecimiento educativo, aproximadamente el 30% acude a un establecimiento privado, pero esta proporción varía según el nivel siendo muy notable en la enseñanza preprimaria y superior. En efecto, garantiza la educación a cerca del 42% de los inscritos en establecimientos pre-primarios, 43% en universidades e institutos superiores, en contraposición al 23% inscritos en primaria y al 30% en colegios.

En el sector del valle de los chillos que es el más cercano a la parroquia de Conocoto (sector en el que se encuentra situada la institución objeto de estudio), hay centros cuya fortaleza es la edificación y comodidades, el equipamiento y la

última tecnología. Otros se enfocan en la religión o le ponen énfasis al área académica y el manejo de dos o tres idiomas.

La diferencia de precios de pensiones también es bastante notable. Uno de los centros infantiles más económicos del sector es el “Maravillas de Disney” cuya mensualidad es de \$23. Entre los más caros (centros infantiles) están el “Smart Kids” con \$98 y Jamborkids con una pensión mensual de \$75.

**TABLA #8: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

RANGO	T. Jefferson					M. Disney					Jamborkids					Smart kids					"GRB"				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Servicio				x			x								x		x								x
Costo		x						x				x							x						x
Valor Agregado			x				x							x						x					x
Conocimientos				x				x						x						x					x
Valores		x						x					x						x						x

1= Malo    2= Medianamente malo    3= Bueno

4= Muy bueno    5= Satisfactorio

En lo que se refiere a Centro educativo primario, el principal y directo competidor es el centro Educativo Thomas Jefferson que cuenta con reconocimiento institucional y cuyo valor está bordeando los \$85, pero cabe recalcar que esta institución consta con una mayor infraestructura y brinda el servicio de educación a nivel de bachillerato, además que tiene ya varios años en el mercado, mientras que el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” con sus

pocos años de funcionamiento ha podido desarrollarse hasta octavo año de educación básica.

Para una mejor comprensión de los resultados de la institución comparados con los de sus principales competidores, se muestra a continuación un cuadro comparativo:

**TABLA #9: COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA**

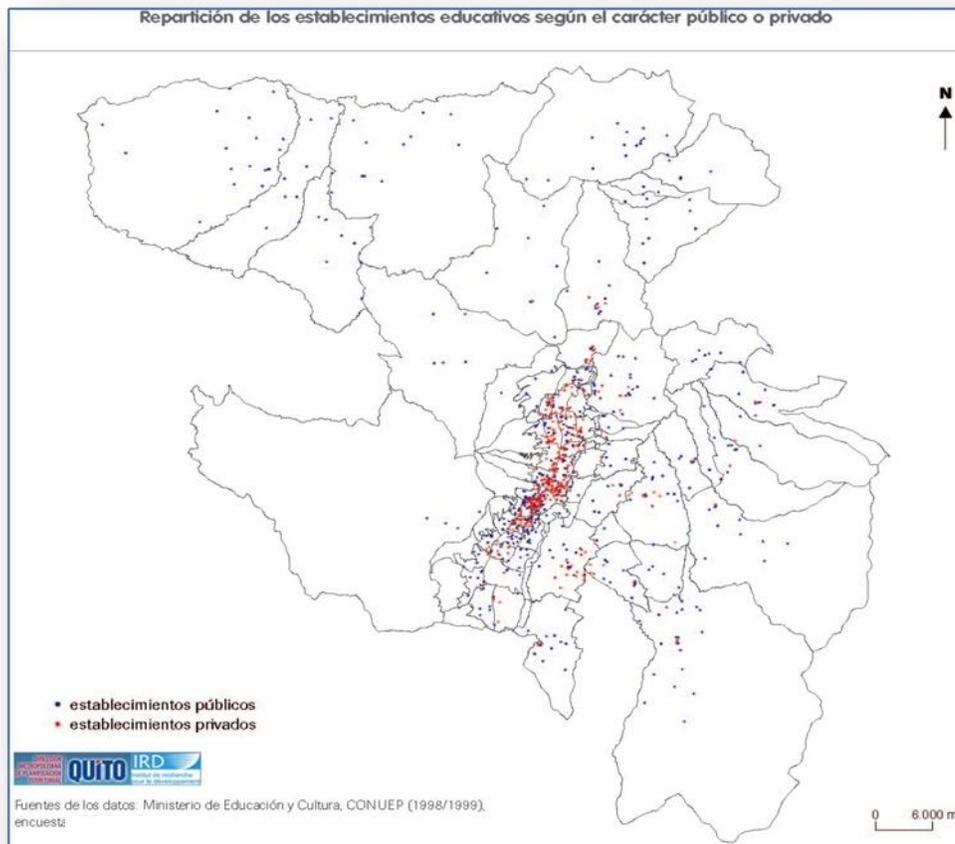
RANGO	1	2	3	4	5
Servicio		BD	E	A	C
Costo		AC	DB	E	
Valor Agregado		B	A	CD	E
Conocimientos			B	ACDE	
Valores		A	BCD	E	

A=T. Jefferson    B=M. de Disney    C= Jamborkids  
 D=Smart Kids    E= Gonzalo Ruales Benalcázar

El Ministerio no tiene una categorización de los planteles. Por tal motivo, generalmente no es más caro el que tiene un mejor nivel académico. El mapa muestra una fuerte concentración de establecimientos privados en la zona urbana de Quito, principalmente en el centro norte de la ciudad. Al sur se nota una mayor cantidad de establecimientos públicos.

En la zona suburbana sobresalen aquellos de carácter público, los cuales se ubican en su mayoría en las parroquias occidentales.

**GRÁFICO #46**



**CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**AMENAZA:** El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado y por ende los ingresos de la institución.

**OPORTUNIDAD:** La institución mantiene el liderazgo en costos.

**AMENAZA:** La competencia al mantener mayor tiempo en el mercado hace que el plantel no logre aumentar su participación dentro del mismo.

**AMENAZA:** El principal competidor cuenta con mejor y mayor infraestructura.

## 2.2. ANALISIS INTERNO:

Para determinar las fortalezas y debilidades se hace imperativo un completo análisis interno que evalúa la capacidad de operación en cada una de las áreas del Centro Educativo.

### 2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA:

Se analizarán todas las fortalezas y debilidades relacionadas al proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

#### a) PLANEACIÓN:

No hay una planificación basada en estrategias que le permiten a la institución impulsar su desarrollo.

Aunque las necesidades de los grupos de interés y consumidor final están identificadas con claridad no hay un proceso determinado y estructurado para subsanar dichas necesidades con solidez.

La institución posee una visión y misión desconocidas por los miembros de la misma, ya que no hay una planificación adecuada y una estrategia encaminada a fortalecer y difundir la filosofía institucional.

No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (personal docente, administrativo y de servicio, clientes, proveedores, competencia, etc.)

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**DEBILIDAD:** Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.

**DEBILIDAD:** Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.

**DEBILIDAD:** Inexistencia de estrategias que permitan el crecimiento de la institución.

**b) ORGANIZACIÓN:**

Aunque no la institución no posee una estructura formal, se ha planteado un esquema de organización plana y descentralizada dicha forma organizativa se caracteriza por:

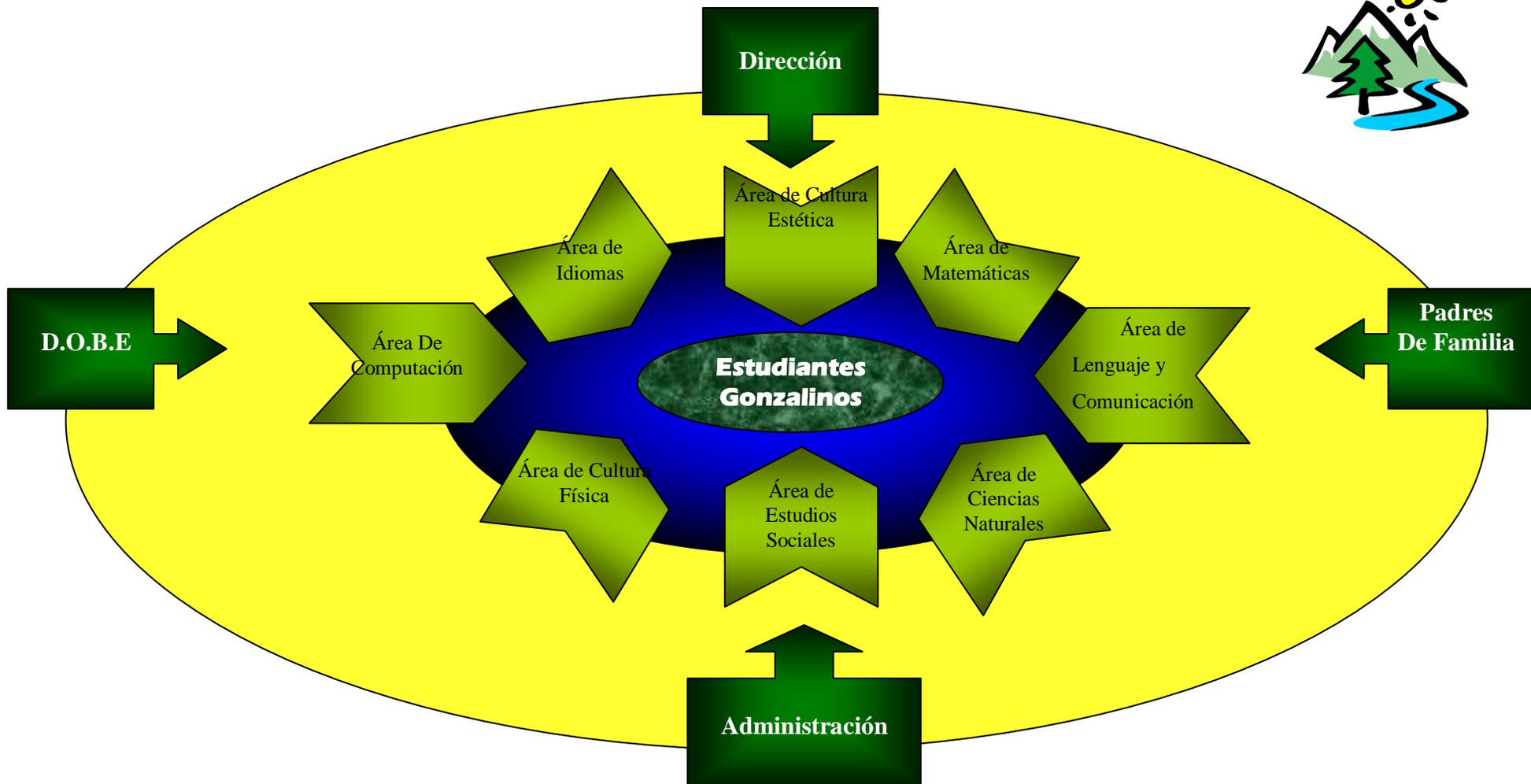
- Bajo grado de complejidad
- Bajo grado de formalización
- Predomina la descentralización

No obstante se posee un grado de centralización media ya que hay decisiones que se las toma en conjunto y otras de las que solamente se encarga dirección.

En el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” el equipo directivo está compuesto por dos integrantes; uno de ellos lleva adelante procesos administrativos y gestión de recursos mientras que la directora pedagógica lleva a cabo la gestión de liderazgo y gerencia educacional. Cabe recalcar que las funciones que este equipo desarrolla no son antagónicas por lo que sus integrantes se apoyan entre sí.

A continuación, se evidencia lo expresado, en el siguiente diagrama:

CENTRO EDUCATIVO ECOLOGICO GONZALO RUALES BENALCAZAR



Elaborado por: Lic. Paola Ruales (Directora de la institución)

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**FORTALEZA:** La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.

**DEBILIDAD:** Carencia de un organigrama adecuado que le permite a cada uno de los miembros identificarse con su función.

**DEBILIDAD:** No existen procesos definidos para las actividades que se emprenden.

### **c) CONTROL:**

El control es una enorme deficiencia que posee la institución, pues no se emplean mecanismos adecuados que permitan un óptimo aprovechamiento de los recursos.

La Institución educativa no posee ningún sistema de control contable o de gestión administrativa, sus procesos se basan en principios personales de quienes manejan los recursos.

Los ingresos y egresos son registrados en herramientas comunes como el Excel por ejemplo y esto no genera mayor control sobre el presupuesto así como con el manejo de los recursos sobretodos económicos.

En cuanto al control del personal, el único método que se aplica para la evaluación del trabajo es la observación, y se respalda con los resultados que arrojan las distintas evaluaciones a los alumnos.

Se utiliza un registro de firmas para señalar la hora de entrada y salida al plantel por parte del personal docente, al tratarse de un método convencional no genera mayor grado de confianza como par depender de él como herramienta de control.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

**DEBILIDAD:** No se cuenta con un adecuado sistema de control contable

**DEBILIDAD:** Ausencia de un método de control de procesos de administración.

**DEBILIDAD:** Carencia sistema de control adecuado para la supervisión del personal.

### **2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA:**

En todo lo referente al ámbito financiero se puede percibir que la institución hace una administración de sus recursos financieros de una forma adecuada, el personal manifiesta que sus correspondientes sueldos son pagados de forma puntual y oportuna en los primeros días de cada mes. Otro deber que siempre se paga de manera oportuna son sus afiliaciones al seguro correspondiente.

En cuanto a pago a proveedores se mantienen deudas al día ya que la mayoría de transacciones son a consignación y el porcentaje restante se lo realiza a un período corto de pago porque la institución hace cobros en su mayoría en efectivo y sin período de crédito.

En un análisis informal que se ha realizado a los activos que posee el plantel se ha calculado un monto de \$98.000 que contemplan: infraestructura, material didáctico, juegos infantiles, sillas, computadores, equipo de audio y video, equipo de oficina (dirección del plantel), suministros, herramientas de los diferentes clubes, mobiliario, etc.

Lo que refleja una buena situación económica – financiera del plantel, haciéndolo capaz de afrontar futuras inversiones pertinentes para alcanzar un crecimiento institucional.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**FORTALEZA:** Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones por concepto de mejoras relativas al crecimiento institucional.

**FORTALEZA:** Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.

**DEBILIDAD:** Manejo ineficiente de los recursos financieros.

### 2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA:

La institución posee un laboratorio de computación, en donde se registran 15 computadores totalmente equipados con su respectivo hardware y software; este último es actualizado e implementado periódicamente según las necesidades de los estudiantes. Por el momento se diría que dicha capacidad es suficiente considerando que los diferentes paralelos manejan un promedio de 15 alumnos por cada uno, pero al existir grados donde hay un mayor número de alumnos y concientes de la importancia de mantener una educación personalizada, surge la necesidad, aunque no imperiosa, de incrementar el número de máquinas, así como también de adquirir cierto tipo de equipos tecnológicos que sirven de apoyo para las actividades académicas. También se cuenta con una sala de audiovisuales que cuenta con una televisión, un VHS y un DVD, que por el momento es el material básico necesario para refuerzo de ciertos temas de estudio.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**FORTALEZA:** Posee un laboratorio de computación que se actualiza (software) periódicamente según las exigencias académicas

**DEBILIDAD:** El hardware que posee la institución es básico y antiguo.

**DEBILIDAD:** Equipo de audio y video insuficiente para abastecer a todos los niveles del plantel.

#### 2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO (CLIENTE INTERNO):

##### a) PERSONAL DOCENTE

Las personas que laboran en la institución se sienten satisfechas con el ambiente laboral y el entorno en el que se desenvuelven.

La armonía del ambiente hace que su personal se sienta plenamente motivado para cumplir a cabalidad su función.

La dirección provee del material adecuado para el adecuado desarrollo de sus tareas a la vez que permite a cada uno de ellos aportar con sus propias ideas y proyectos a la planificación pedagógica de la institución.

Por otro lado se puede observar que la falta de un programa de incremento o motivación salarial hace que el personal no se esfuerce al máximo con sus capacidades para que éstas sean reconocidas.

Se hace notable la falta de un programa de capacitación que le permita al docente sentirse interesado en una mejora y superación continuas y al a vez ofrecer un mejor servicio a los clientes del plantel (alumnos y padres de familia).

Muchos de los y las docentes son también padres de familia de la institución, lo cual refleja el grado de confianza en la misma y en cada uno de sus integrantes.

##### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**FORTALEZA:** El buen ambiente laboral es un aspecto motivacional para el recurso humano.

**DEBILIDAD:** La carencia de un programa de incremento salarial genera desmotivación en el personal

**FORTALEZA:** La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos (personal).

**FORTALEZA:** El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.

**FORTALEZA:** El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.

**FORTALEZA:** El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.

**FORTALEZA:** Excelente actitud en relación al trabajo en equipo.

### 2.2.5 CAPACIDAD DE MARKETING

En lo que se refiere a la capacidad de marketing, la institución no maneja ningún sistema de recopilación de información del mercado, es decir, no aplica una investigación de mercado de manera periódica de tal manera que pueda arrojar la información necesaria para aportar de manera significativa a la toma de decisiones en cuanto se refiere a los componentes de marketing tales como: servicio, distribución, precio y promoción; y dirigirlos estratégicamente al segmento de mercado meta de la institución.

Al mencionar que no se realiza estudios de mercado, esta inmerso el monitoreo a la competencia, cuyos datos son desconocidos por el plantel y esto le obstaculiza el crecimiento institucional.

Uno de los principales factores claves de éxito de las instituciones hoy en día es el desarrollo de promociones y publicidad efectivamente enfocados, esto es, dirigir los herramientas publicitarias y demás esfuerzos institucionales de marketing al cumplimiento de un objetivo en común, el crecimiento del plantel.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL:

**DEBILIDAD:** Falta de investigación de mercado.

**DEBILIDAD:** Escasa promoción y publicidad del servicio.

### 2.3. ANALISIS FODA:

El análisis FODA es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

### 2.3.1. ANALISIS MATRICIAL:

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción<sup>32</sup>:

#### a) MATRICES RESUMEN:

En estas matrices se clasifican las diferentes Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas para tener un conocimiento general del conjunto de todas ellas debidamente agrupadas:

### FACTORES EXTERNOS

#### MATRIZ DE RESUMEN # 1 (AMENAZAS)

AMENAZAS	
A1	Disminución de la demanda de educación privada por aumento de la inflación.
A2	El Ecuador no es atractivo para capitales extranjeros esto obstaculiza el crecimiento institucional del plantel por no contar con una inyección de recursos.
A3	Una disminución del salario provocada por la baja del PIB, estanca la demanda de educación privada.
A4	Los impuestos y la incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias, merma la capacidad financiera del plantel para afrontar sus operaciones
A5	El rendir tributos en un porcentaje importante restringe la inversión de la institución en recursos pedagógicos e infraestructura.
A6	El incremento de impuestos afecta el pago de sueldos de los docentes y demás trabajadores de la institución.
A7	Con la intención de universalizar la educación, se pretende estandarizar los servicios ofrecidos y de esta forma la educación particular perdería su razón de ser.
A8	La pobreza hace que la educación sea un servicio inalcanzable para ciertos sectores económico-sociales, restringiendo su demanda.
A9	La educación privada, al generar un costo, constituye una razón de peso para desertar de los estudios.
A10	Limitación al servicio educativo del plantel porque los ingresos no alcanzan para cubrir una educación privada.
A11	Un alto índice de desempleo y subempleo hace que los hogares no cuentan con el ingreso necesario como para cubrir una educación particular.

<sup>32</sup> Ing. Francis Salazar Pico M.B.A.-F. ; M.B.A. – M. Management Advise & Consulting®

A12	No existen posibilidades de aumentar el costo de la pensión porque afecta la demanda del servicio.
A13	La falta de una planificación de actividades extracurriculares limita el potencial de los estudiantes.
A14	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado y por ende los ingresos de la institución.
A15	La competencia al mantener mayor tiempo en el mercado hace que el plantel no logre aumentar su participación dentro del mismo.
A16	El principal competidor cuenta con mejor y mayor infraestructura.

### **MATRIZ DE RESUMEN #2 (OPORTUNIDADES)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	Mayor demanda del servicio educativo privado provocado por el aumento de las remesas.
O2	Obtener ingresos adicionales por el interés que genera el dinero depositado en cuentas bancarias.
O3	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión en capacitación y desarrollo tecnológico.
O4	La disponibilidad de tecnología en el mercado constituye una oportunidad de crecimiento institucional.
O5	Una amplia cartera de proveedores en el mercado permite a la institución seleccionar el mejor precio y un mejor abastecimiento de suministros.
O6	Una imagen de cumplimiento para con el proveedor hace que se incremente la confianza en el plantel.
O7	Mantener proveedores fijos permite conseguir mejores precios y prolongación en plazos de pago debido a que confían en el plantel.
O8	Que la institución esté constituida por padres de familia jóvenes hace posible incluir cambios y reformas sin generar resistencia.
O9	El contar con colaboradores preparados genera un apoyo y guía para mejorar la calidad y resultados educativos.
O10	Presentar un alto porcentaje de padres de familia con trabajo fijo y muchos de ellos con negocios propios hace que cuenten con los recursos necesarios para pagar el servicio de educación privada.
O11	El prestigio institucional genera la posibilidad de incrementar la cuota de mercado.
O12	El cumplir con las expectativas de los clientes en lo que se refiere al aspecto educativo permite que los clientes sean fieles con la institución.
O13	Los medios de comunicación empleados permiten dinamizar efectivamente el proceso de comunicación.
O14	Se mantiene un proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.
O15	La excelente percepción que los clientes tienen de la institución y en especial de su talento humano hace que se genere un alto grado de lealtad en ellos.
O16	El carácter de "bilingüe" le otorga un valor agregado al plantel lo cual motiva a los padres de familia para que eduquen a sus hijos en esta institución.
O17	La institución refleja un buen nivel académico de sus estudiantes debido a que dedican un tiempo prudencial a sus estudios.
O18	Se cuenta con un gran prestigio institucional en el sector generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.
O19	La institución mantiene el liderazgo en costos.

## **FACTORES INTERNOS**

### **MATRIZ DE RESUMEN #3 (DEBILIDADES)**

<b>DEBILIDADES</b>	
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.
D4	Inexistencia de estrategias que permitan el crecimiento de la institución.
D5	Carencia de un organigrama adecuado que le permite a cada uno de los miembros identificarse con su función.
D6	No existen procesos financieros con actividades y rubros claramente definidos.
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable
D8	Ausencia de un método de control de procesos de administración.
D9	Carencia de un sistema de control adecuado para la supervisión del personal.
D10	Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros
D11	El hardware que posee la institución es básico y antiguo.
D12	Equipo de audio y video insuficiente para abastecer a todos los niveles del plantel.
D13	La carencia de un programa de incremento salarial genera desmotivación en el personal
D14	Falta de investigación de mercado.
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio

### **MATRIZ DE RESUMEN #4 (FORTALEZAS)**

<b>FORTALEZAS</b>	
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones por concepto de mejoras relativas al crecimiento institucional.
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.
F4	Posee un laboratorio de computación que se actualiza (software) periódicamente según las exigencias académicas
F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.
F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.
F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.
F8	Excelente actitud en relación al trabajo en equipo.
F9	El buen ambiente laboral es un aspecto motivacional para el recurso humano.
F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos (personal)

**MATRICES DE PONDERACION DE IMPACTO:**

**NOMENCLATURA DE MATRICES DE IMPACTO:**

MATRIZ EXTERNA		MATRIZ INTERNA	
Asignación de Calificación		Asignación de Calificación	
1 = Respuesta Mala		1 = Debilidad Mayor	
2 = Respuesta Media		2 = Debilidad Menor	
3 = Respuesta Superior a la Media		3 = Fuerza Menor	
4 = Respuesta Superior		4 = Fuerza Mayor	
Total Ponderado		Total Ponderado	
1 = Total más bajo		1 = Mínimo	
4 = Total más alto		4 = Máximo	
2.5 = Promedio		2.5 = Promedio	
Muy por debajo de 2.5	Estrategias en la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.	Muy por debajo de 2.5	Organizaciones Débiles en lo Interno
Muy por arriba de 2.5	Excelente respuesta a Oportunidades y Amenazas existentes en la industria.	Muy por arriba de 2.5	Organizaciones Fuertes en lo Interno

**MATRIZ #5. IMPACTO EXTERNO**

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO			CALIFICACIÓN		
		A	M	B	POND.	CALIF.	TOTAL
O1	Mayor demanda del servicio educativo privado provocado por el aumento de las remesas.		X		5%	1	0,05
O2	Obtener ingresos adicionales por el interés que genera el dinero depositado en cuentas bancarias.			X	1%	3	0,03
O3	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión en capacitación y desarrollo tecnológico.		X		5%	3	0,15
O4	La disponibilidad de tecnología en el mercado constituye una oportunidad de crecimiento institucional.		X		3%	3	0,09
O5	Una amplia cartera de proveedores en el mercado permite a la institución seleccionar el mejor precio y un mejor abastecimiento de suministros.		X		3%	2	0,06
O6	Una imagen de cumplimiento para con el proveedor hace que se incremente la confianza en el plantel.			X	1%	2	0,02
O7	Mantener proveedores fijos permite conseguir mejores precios y prolongación en plazos de pago debido a que confían en el plantel.			X	1%	3	0,03

O8	Que la institución esté constituida por padres de familia jóvenes hace posible incluir cambios y reformas sin generar resistencia.		X		3%	3	0,09
O9	El contar con colaboradores preparados genera un apoyo y guía para mejorar la calidad y resultados educativos.			X	1%	2	0,02
O10	Presentar un alto porcentaje de padres de familia con trabajo fijo y muchos de ellos con negocios propios hace que cuenten con los recursos necesarios para pagar el servicio de educación privada.		X		3%	2	0,06
O11	El prestigio institucional genera la posibilidad de incrementar la cuota de mercado.	X			5%	3	0,15
O12	El cumplir con las expectativas de los clientes en lo que se refiere al aspecto educativo permite que los clientes sean fieles con la institución.	X			5%	4	0,2
O13	Los medios de comunicación empleados permiten dinamizar efectivamente el proceso de comunicación.			X	1%	2	0,02
O14	Se mantiene un proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.		X		3%	3	0,09
O15	La excelente percepción que los clientes tienen de la institución y en especial de su talento humano hace que se genere un alto grado de lealtad en ellos.	X			4%	4	0,16
O16	El carácter de "bilingüe" le otorga un valor agregado al plantel lo cual motiva a los padres de familia para que eduquen a sus hijos en esta institución.		X		3%	2	0,06
O17	La institución refleja un buen nivel académico de sus estudiantes debido a que dedican un tiempo prudencial a sus estudios.	X			5%	4	0,2
O18	Se cuenta con un gran prestigio institucional en el sector generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.		X		3%	2	0,06
O19	La institución mantiene el liderazgo en costos.	X			4%	4	0,16
<b>Nº</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>TOTAL</b>
A1	Disminución de la demanda de educación privada por aumento de la inflación.		X		3%	2	0,06
A2	El Ecuador no es atractivo para capitales extranjeros esto obstaculiza el crecimiento institucional del plantel por no contar con una inyección de recursos.			X	1%	1	0,01
A3	Una disminución del salario provocada por la baja del PIB, estanca la demanda de		X		2%	2	0,04

*Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC*

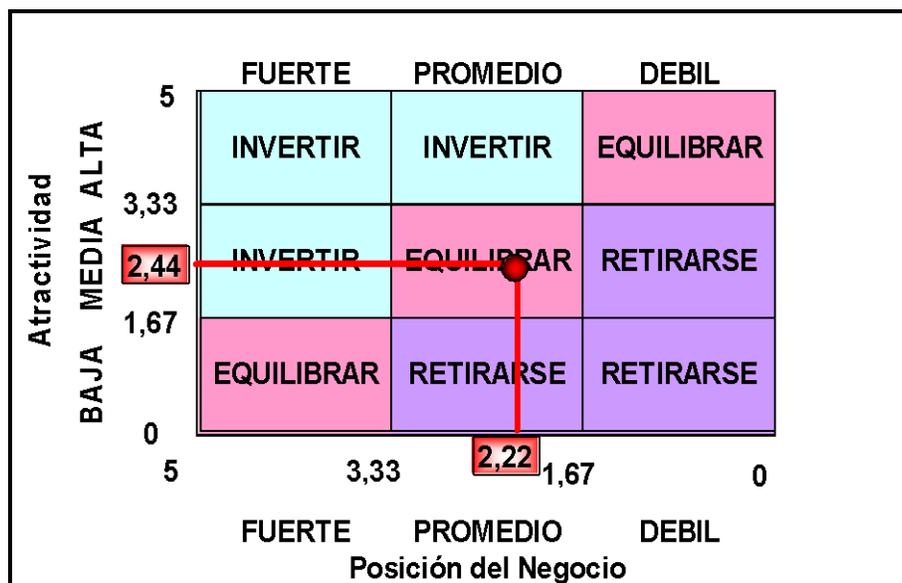
	educación privada.						
A4	Los impuestos y la incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias, merma la capacidad financiera del plantel para afrontar sus operaciones	X			5%	2	0,1
A5	El rendir tributos en un porcentaje importante restringe la inversión de la institución en recursos pedagógicos e infraestructura.		X		2%	3	0,06
A6	El incremento de impuestos afecta el pago de sueldos de los docentes y demás trabajadores de la institución.			X	1%	2	0,02
A7	Con la intención de universalizar la educación, se pretende estandarizar los servicios ofrecidos y de esta forma la educación particular perdería su razón de ser.		X		2%	1	0,02
A8	La pobreza hace que la educación sea un servicio inalcanzable para ciertos sectores económico-sociales, restringiendo su demanda.			X	2%	2	0,04
A9	La educación privada, al generar un costo, constituye una razón de peso para desertar de los estudios.		X		2%	2	0,04
A10	Limitación al servicio educativo del plantel porque los ingresos no alcanzan para cubrir una educación privada.			X	1%	2	0,02
A11	Un alto índice de desempleo y subempleo hace que los hogares no cuenten con el ingreso necesario como para cubrir una educación particular.		X		2%	1	0,02
A12	No existen posibilidades de aumentar el costo de la pensión porque afecta la demanda del servicio.		X		2%	1	0,02
A13	La falta de una planificación de actividades extracurriculares limita el potencial de los estudiantes.		X		3%	1	0,03
A14	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado y por ende los ingresos de la institución.	X			5%	2	0,1
A15	La competencia al mantener mayor tiempo en el mercado hace que el plantel no logre aumentar su participación dentro del mismo.	X			5%	2	0,1
A16	El principal competidor cuenta con mejor y mayor infraestructura.		X		3%	2	0,06
					<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>2,44</b>

**MATRIZ #6. IMPACTO INTERNO**

Nº	FORTALEZAS	IMPACTO			POND.	CALIFICACIÓN	
		A	M	B		CALIF.	TOTAL
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.	X			5%	3	0,15
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones por concepto de mejoras relativas al crecimiento institucional.		X		3%	4	0,12
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.		X		3%	3	0,09
F4	Posee un laboratorio de computación que se actualiza (software) periódicamente según las exigencias académicas			X	2%	1	0,02
F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.	X			6%	4	0,24
F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.	X			6%	3	0,18
F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.		X		4%	3	0,12
F8	Excelente actitud en relación al trabajo en equipo.		X		4%	3	0,12
F9	El buen ambiente laboral es un aspecto motivacional para el recurso humano.			X	2%	2	0,04
F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos (personal)		X		4%	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>							
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.	X			6%	2	0,12
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.	X			8%	1	0,08
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.		X		4%	2	0,08
D4	Inexistencia de estrategias que permitan que la institución crezca de forma adecuada.		X		4%	1	0,04
D5	Carencia de un organigrama adecuado que le permite a cada uno de los miembros identificarse con su función.			X	3%	1	0,03
D6	No existen procesos definidos para las actividades que se emprenden.			X	3%	1	0,03

D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable	X			5%	1	0,05
D8	Ausencia de un método de control de procesos de administración.		X		4%	2	0,08
D9	Carencia de un sistema de control adecuado para la supervisión del personal.			X	3%	2	0,06
D10	Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros		X		3%	3	0,09
D11	El hardware que posee la institución es básico y antiguo.		X		4%	2	0,08
D12	Equipo de audio y video insuficiente para abastecer a todos los niveles del plantel.			X	3%	1	0,03
D13	La carencia de un programa de incremento salarial genera desmotivación en el personal		X		4%	2	0,08
D14	Falta de investigación de mercado.			X	2%	1	0,02
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio	X			5%	3	0,15
					<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>2,22</b>

**MATRIZ GENERAL ELECTRIC:**



Fuente: Matrices de Impacto  
Elaboración: Evelyn Jacqueline Vinueza Yáñez

En base al análisis tanto interno como externo de la institución y cuyos resultados se traducen en la Matriz General Electric, se observa la posición que tiene el negocio (institución educativa) y la atractividad que este genera en el sector al cual pertenece, por tanto, el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales

Benalcázar” al ubicarse en el quinto cuadrante, tiene como prioridad la inversión misma que debe ser selectiva, es decir, debe estar encaminada a apoyar la diferenciación del servicio y aumentar la rentabilidad; debido a que el negocio se orienta a un segmento de mercado de clase media baja y baja no es posible incrementar el costo de la pensión por tanto es menester invertir en la ampliación de la infraestructura del plantel para incrementar los ingresos vía aumento de clientes y establecer planes de acción para disminuir las debilidades existentes de tal manera que permita aprovechar de mejor forma las oportunidades identificadas; una vez concluida esta primera acción estratégica, desarrollar los planes pertinentes para establecer un valor agregado que permita generar una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Si se habla de valor agregado es necesario citar la cadena de valor; Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. La tarea fundamental, en este proceso es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que el plantel desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

Siendo la educación la razón de ser del plantel, es necesario fortalecer los puntos que conlleven a generar un valor agregado entre ellos se puede citar: la educación en valores, adiestramiento en natación desde la formación inicial (etapa nocional), cultura bilingüe, formación ecológica.

Sin embargo es importante analizar también otros factores importantes en el éxito institucional tales como:

**La Infraestructura.**- se refiere a la capacidad que tiene el plantel de responder a compromisos que se hacen con los clientes, estos compromisos se traducen en una promesa básica, que debe ser cumplida, pero no de cualquier forma, hay que hacerlo

superando las expectativas de los clientes, y por supuesto superando la competencia.

Dentro de la infraestructura, se puede mirar: las oficinas, tanto de dirección como de administración y sala de profesores, las cuales deben ser adecuadas según las exigencias de los clientes teniendo en cuenta que hay dos públicos para las oficinas, los clientes internos, los cuales deben tener un agradable sitio de trabajo, y los clientes externos, ellos se deben sentir cómodos, confiados, seguros, también es necesario cuidar la correcta señalización como por ejemplo: la sala de espera, los servicios higiénicos, bar – comedor, etc.

Los salones de clases, estos deben estar de acuerdo con la filosofía institucional, es decir, con una dimensión tal que permita educar de forma personalizada y equipados con todos los materiales didácticos necesarios, además se debe contar con un espacio destinado al establecimiento de una biblioteca con material tanto de consulta como de lectura que permita elevar el nivel cognitivo de los estudiantes del plantel, de igual forma es necesario contar con un salón de audio-visuales que cuente con equipos y demás material (cd's, dvd's, etc.) en cantidad suficiente que abastezca los diferentes niveles de educación del plantel, lo ideal es contar con una infraestructura tal que los padres de familia se sientan totalmente confiados de la educación que se les imparte a sus hijos.

Con respecto a los espacios de recreación, tales como patio de juegos, canchas deportivas, áreas verdes, etc., es necesario contar con una adecuada distribución física que genere comodidad entre los padres de familia y alumnado.

Lo ideal es que por medio de la infraestructura y su adecuado mantenimiento se genere una confiabilidad y lealtad en la institución que fortalezca las relaciones de la trilogía educativa (padres, alumnos y profesores); y de esta forma fomentar un valor agregado que en el tiempo genere una ventaja competitiva.

**La Información y la Tecnología.-** La tendencia del mercadeo moderno es hacia las relaciones, o sea el mercadeo uno a uno o mercadeo relacional, y para poder realizar esta forma de mercadeo es fundamental contar con una buena información como arma competitiva.

Por esto la institución debe trabajar fuertemente en la construcción de unas buenas bases de datos, que permitan, a partir del conocimiento que se tenga de los clientes, plantear una relación basada en satisfacer sus necesidades y expectativas.

Para este caso es importante definir tres niveles de información: el nivel básico, que se refiere a los datos elementales de los clientes, como nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc., esta información es importante, para tener un contacto permanente con los clientes, saber que quiere y como se está modificando a partir de sus experiencias o de contactos con la competencia; hay un segundo nivel, que es la información histórica, a través de la cual sabemos cómo ha sido la frecuencia de matrícula de los clientes, su expediente y el de sus representados, referencias extraoficiales, alguna contraindicación o algunos resultados de evaluaciones psicológicas por ejemplo, etc., esta información es clave, por que a través de ella podemos asesorar a nuestros clientes basados en el conocimiento y experiencia que hemos tenido con él; el tercer nivel es la información estratégica, que consiste en saber hacia dónde va el cliente para poder convertirnos en una fuente de su ventaja competitiva o de su total satisfacción, solo a través de esta información podemos garantizar la relación en el largo plazo, objetivo último de mercadeo.

**Cultura Organizacional.-** Toda organización hoy debe tener una cultura organizacional fuerte, que es la forma como las personas se desarrollan y construyen relaciones al interior de la institución, a veces la cultura organizacional es un impedimento para desarrollar acciones que permitan ganarse el mercado, por ejemplo, cuando las personas tienen resistencia a hacer cambios dentro de su métodos de trabajo o la utilización de tecnología que facilite las relaciones, también, cuando al interior de la institución se crean islas o pequeños grupos que están

enfrentados permanentemente y por lo tanto no se puede garantizar una adecuada relación con los clientes.

En la cultura organizacional también se incluye la comunicación, la cual puede ser un vehículo de éxito más no un impedimento real para acercarse al mercado; dentro de la comunicación hay que tener en cuenta dos aspectos, el proceso de inducción, capacitación y entrenamiento, el conocimiento de las actividades, funciones y procesos, y de aspectos estratégicos claves en el negocio, como la identificación de clientes, de la competencia, cuales son las circunstancias del entorno que afectan al plantel, entre otros aspectos.

Dentro de la cultura organizacional también se tiene en cuenta el nivel de conocimiento y puesta en práctica de aspectos como: La misión, la visión, valores, principios, objetivos y en general la definición del negocio.

***Mercadeo y Ventas.-*** Se pueden definir dos aspectos del mercadeo en las organizaciones, el primero, es la filosofía de mercadeo, que se refiere al grado de orientación que tiene la institución hacia satisfacer las necesidades del mercado, y el segundo, la mercadotecnia, que es la definición de aspectos claves del mercadeo como la mezcla de mercadeo, en la cual se involucran conceptos como: El servicio o producto, la distribución, la definición de precio, la comunicación y promoción de los productos.

En cuanto a las ventas, la definición de métodos y canales de ventas que permitan llegar en mejor forma al mercado y que se pueda garantizar la penetración del mercado, de tal manera que cuando un consumidor desee hacer uso del servicio de la institución, los pueda hacer de forma fácil y satisfactoriamente.

Dentro de la cadena de valor, es importante incluir a los proveedores y personal docente; los primeros deben ser considerados como aliados estratégicos de la institución, y por lo tanto debe haber un mayor acercamiento con ellos, y con los

segundos, se debe trabajar más estrechamente, pues determinan el nivel y la calidad de contacto de la institución con los consumidores finales (alumnado), por esto hay que capacitarlos de forma constante, para que se conviertan en parte fundamental de la imagen corporativa.

### LA MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN “BOSTON CONSULTING GROUP” (BCG).

La matriz crecimiento - participación se basa en dos dimensiones principales:

- El **índice de crecimiento de la industria o sector al que pertenece la institución**: que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La **participación relativa de la institución en el mercado**: que se refiere a la participación del plantel en el mercado con relación a su competidor más importante.

Una vez definido los ejes que estructuran la matriz BCG, a continuación se la representa con los datos arrojados por el plantel educativo:

Tasa de crecimiento del mercado	Cuota de mercado	Cuota mayor competidor	Cuota relativa
13,9%	1,3%	13,6%	0,1



La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la institución con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes y el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” se ubica en el cuadrante que corresponde a las denominadas interrogantes, dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada lo que se sugiere es identificar qué actividades pueden hacer crecer con éxito a la institución (lo que supone grandes inversiones) y en cuáles conviene el retiro, esto significa una evaluación de la mencionada anteriormente Cadena de valor en la cual se identificaron los aspectos que generan mayor valor al proceso educativo.

Por lo general, las necesidades de efectivo son altas y su generación de efectivo es baja, de ahí su nombre de interrogante, ya que la institución debe decidir si fortalece su existencia siguiendo estrategias intensivas, entre ellas, las más adecuadas son las que permiten penetrar y desarrollar mercados y nuevos servicios integrales. No es aconsejable alejarse de las ventajas competitivas, de igual forma, la integración (hacia atrás, adelante en o lateral) puede resultar una estrategia adecuada, así como la diversificación concéntrica,

**MATRICES DE ACCION:**

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO". Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		MATRIZ DE POTENCIALIDAD FO																		TOTAL	PRIORIDAD
		Nº	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O10	O11	O12	O13	O15	O16	O17	O18	O19		
OPORTUNIDADES		Aumento de las remesas.	Obtener ingresos adicionales por el interés que genera el dinero depositado en cuentas bancarias.	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión.	La disponibilidad de tecnología en el mercado.	Una amplia cartera de proveedores en el mercado.	Cumplimiento para con el proveedor hace que se incremente la confianza en el plantel.	Mantener proveedores fijos permite conseguir mejores precios y prolongación en plazos de pago	Padres de familia jóvenes que posibilitan cambios y reformas sin generar resistencia.	Alto porcentaje de padres de familia con trabajo fijo y negocios propios.	El prestigio institucional genera la posibilidad de incrementar la cuota de mercado.	Fidelidad de los clientes por cumplir con las expectativas en lo que se refiere al aspecto educativo.	Proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.	Excelente percepción que los clientes tienen de la institución y de su talento humano.	El carácter de "bilingüe" y "ecológico" le otorga un valor agregado al plantel.	Difusión de los atributos institucionales debido al buen nivel académico de sus estudiantes.	Se cuenta con un gran prestigio institucional en el sector generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.	La institución mantiene el liderazgo en costos.			
Nº	FORTALEZAS	F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.	F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones.	F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.	F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.	F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.	F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.	F8	Excelente actitud en relación al trabajo en equipo.	F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos.				
	TOTAL	28	20	32	12	24	20	18	18	16	24	26	32	12	16	14	32	30	374		
	PRIORIDAD	5	10	1	17	8	9	11	12	13	7	6	2	16	14	15	3	4			

## INDICE DE POTENCIALIDAD:

$$\text{INDICE DE POTENCIALIDAD:} = (374/(8*17*5))*100\% = 55\%$$

Esto significa que las fortalezas y oportunidades pueden ser aprovechadas en un 55%.

De esta manera podemos resumir que las fortalezas y oportunidades más sobresalientes para el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” son las siguientes:

<b>FORTALEZAS</b>	
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.
F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones.
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.
F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O3	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión.
O13	Proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.
O18	Gran prestigio institucional en el sector generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.
O19	La institución mantiene el liderazgo en costos.
O1	Aumento de las remesas.

MATRIZ DE POTENCIALIDAD FA																			
Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	TOTAL	PRIORIDAD	
		Disminución de la demanda de educación privada por aumento de la inflación.	La restricción de capitales extranjeros obstaculiza el crecimiento institucional del plantel por no contar con una inyección de recursos.	Una disminución del salario por la baja del PIB.	La incertidumbre que genera la asamblea constituye en cuanto a medidas tributarias.	El aumento de tributos restringe la inversión de la institución en recursos pedagógicos e infraestructura.	Universalización de la educación para estandarizar los servicios educativos.	La pobreza hace que la educación sea un servicio inalcanzable para ciertos sectores económico-sociales.	Elevado índice de deserción estudiantil.	Nivel de ingresos escasos limitarían la demanda de educación privada.	Un alto índice de desempleo y subempleo.	Imposibilidad de aumentar el costo de la pensión.	La falta de una planificación de actividades extracurriculares.	Un amplio número de competidores que disminuyen la participación del mercado.	Competidor con mayor trayectoria en el mercado.	El principal competidor cuenta con mejor infraestructura.			
Nº	FORTALEZAS																		
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	5	3	3	35	2	
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones.	3	1	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	5	37	1	
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.	1	3	1	5	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	35	3	
F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área de enseñanza y experiencia comprobada.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	5	1	23	8	
F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	5	5	1	33	4	
F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	33	5	
F8	Excelente actitud en relación al trabajo en equipo.	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	29	7	
F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	31	6	
<b>TOTAL</b>		16	18	12	22	14	12	14	8	14	12	22	20	24	28	20	256		
<b>PRIORIDAD</b>		8	7	14	4	9	13	10	15	11	12	3	6	2	1	5			

**INDICE DE POTENCIALIDAD:**

INDICE DE POTENCIALIDAD:  $= (256/(8*15*5))*100\% = 43\%$

Por tanto, se debe tener especial atención en las siguientes fortalezas y amenazas:

<b>FORTALEZAS</b>	
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones.
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.
F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.
F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.
<b>AMENAZAS</b>	
A15	Competidor con mayor trayectoria en el mercado.
A14	Un amplio número de competidores que disminuyen la participación del mercado.
A12	Imposibilidad de aumentar el costo de la pensión.
A4	La incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias.
A16	El principal competidor cuenta con mejor y mayor infraestructura.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA																		
#	DEBILIDADES	#	A1	A3	A4	A5	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	TOTAL	PRIORIDAD
			AMENAZAS	Disminución de la demanda de educación privada por aumento de la inflación.	Una disminución del salario por la baja del PIB.	La incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias.	El aumento de tributos restringe la inversión de la institución en recursos pedagógicos e infraestructura.	Universalización de la educación para estandarizar servicios educativos.	La pobreza hace que la educación sea un servicio inalcanzable para ciertos sectores económico-sociales.	Elevado índice de deserción estudiantil.	Nivel de ingresos escasos no limitarian la demanda de educación privada.	Un alto índice de desempleo y subempleo.	Imposibilidad de aumentar el costo de la pensión.	La falta de una planificación de actividades extracurriculares.	Un amplio número de competidores que disminuyen la participación del mercado.	Competidor con mayor trayectoria en el mercado.		
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	34	4	
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	2	
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	5	3	3	32	3	
D4	Inexistencia de estrategias que permitan que la institución crezca de forma adecuada.	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	30	7	
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable	1	5	5	5	3	3	3	1	1	5	3	3	3	5	44	1	
D8	Ausencia de un método de control de procesos de administración.	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	5	3	32	6	
D10	Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	5	5	30	8	
D11	El hardware que posee la institución es básico y antiguo.	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	3	28	9	
D5	Carencia de un organigrama adecuado con una estructura formal.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	18	11	
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio	3	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	32	5	
D13	La carencia de un programa de incremento salarial genera desmotivación en el personal	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	22	10	
<b>TOTAL</b>		17	17	31	27	23	17	19	19	15	33	21	33	35	35	342		
<b>PRIORIDAD</b>		13	12	5	6	7	11	9	10	14	4	8	3	2	1			

## INDICE DE VULNERABILIDAD:

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD:} = (342/(10*15*5))*100\% = 46\%$$

Por lo tanto hay que trabajar para minimizar ciertas debilidades y amenazas como las siguientes:

<b>DEBILIDADES A ELIMINAR</b>	
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio
<b>AMENAZAS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA</b>	
A16	Competencia con mejor y mayor infraestructura.
A15	Competidor con mayor trayectoria en el mercado.
A14	Un amplio número de competidores que disminuyen la participación del mercado.
A12	Imposibilidad de aumentar el costo de la pensión.
A4	La incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DO																					
<b>MATRIZ DE AERAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO:</b> <b>Ponderación</b> Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		Nº	OPORTUNIDADES																TOTAL	PRIORIDAD	
			O1	O2	O3	O4	O6	O7	O5	O8	O10	O11	O12	O13	O15	O16	O17	O18			O19
			Aumento de las remesas.	Obtener ingresos adicionales por el interés que genera el dinero depositado en cuentas bancarias.	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión.	La disponibilidad de tecnología en el mercado.	Cumplimiento para con el proveedor hace que se incremente la confianza en el plantel.	Mantener proveedores fijos permite conseguir mejores precios y prolongación en plazos de pago	Una amplia cartera de proveedores en el mercado.	Padres de familia jóvenes que posibilitan cambios y reformas sin generar resistencia.	Alto porcentaje de padres de familia con trabajo fijo y negocios propios.	El prestigio institucional genera la posibilidad de incrementar la cuota de mercado.	Fidelidad de los clientes por cumplir con las expectativas en lo que se refiere al aspecto educativo.	Proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.	Excelente percepción que los clientes tienen de la institución y de su talento humano.	El carácter de "bilingüe" y "ecológico" le otorga un valor agregado al plantel.	Difusión de los atributos institucionales debido al buen nivel académico de sus estudiantes.	Se cuenta con un gran prestigio institucional en el sector generado por la educación en valores que muestran los estudiantes.	La institución mantiene el liderazgo en costos.		
Nº	DEBILIDADES																				
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.	3	3	5	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49	1
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.	3	1	1	3	3	3	1	3	3	5	5	5	3	1	3	3	3	3	49	2
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	39	4
D4	Inexistencia de estrategias que permitan que la institución crezca de forma adecuada.	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	37	7
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	43	3
D8	Ausencia de un método de control de procesos de administración.	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	37	6
D5	Carencia de un organigrama adecuado con una estructura formal.	1	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	31	11
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	35	5
D10	Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3	3	37	8
D11	El hardware que posee la institución es básico y antiguo.	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	35	9
D13	La carencia de un programa de incremento salarial genera desmotivación en el personal.	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	31	10
<b>TOTAL</b>		27	25	29	25	23	25	21	23	23	25	25	27	27	23	23	25	27	27	423	
<b>PRIORIDAD</b>		5	6	1	11	12	7	16	13	14	8	9	3	2	17	15	10	4			

## INDICE DE VULNERABILIDAD:

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD:} = (423/(10*17*5))*100\% = 50\%$$

Las debilidades y oportunidades más sobresalientes dentro de este análisis son:

<b>DEBILIDADES</b>	
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O3	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión.
O18	Excelente percepción que los clientes tienen de la institución y de su talento humano.
O13	Proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.
O19	La institución mantiene el liderazgo en costos.
O1	Aumento de las remesas.

**MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA:**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS							
		O1	O3	O13	O18	O19	A4	A12	A14	A15	A16
Análisis Externo		O1	Aumento de las remesas.			A4	La incertidumbre que genera la asamblea constituyente en cuanto a medidas tributarias.				
		O3	El incremento del microcrédito proporciona posibilidades de inversión.			A12	Imposibilidad de aumentar el costo de la pensión.				
		O13	Proceso de comunicación eficaz para cumplir con los objetivos de la institución.			A14	Un amplio número de competidores que disminuyen la participación del mercado.				
		O18	Excelente percepción que los clientes tienen de la institución y de su talento humano.			A15	Competidores con mayor trayectoria en el mercado.				
		O19	La institución mantiene el liderazgo en costos.			A16	Competencia con mejor y mayor infraestructura.				
<b>Análisis Interno</b>		<b>F.O.</b>				<b>F.A.</b>					
<b>FORTALEZAS</b>											
F1	La dirección de la institución está en manos de personas capacitadas en sus funciones.	E1	F1, F2, F3, O3, O19: Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento institucional.			E13	F1, F2, F3, A4, A12: Diseñar un plan de contingencia ante cualquier eventualidad de tipo tributario que pudiera presentarse con la asamblea constituyente.				
F2	Un bajo nivel de endeudamiento posibilita su capacidad para contraer obligaciones.	E2	F1, F10, F7, O17, O18, O19: Desarrollar un plan de capacitación para el personal docente.			E14	F2, F3, A12, A16: Implementar un fondo de ahorro para futuras inversiones concernientes al crecimiento institucional.				
F3	Un alto monto de activos corrientes hace posible la inversión de estos recursos en proyectos de crecimiento.	E3	F1, F10, O13, O18, O19: Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión.			E15	F3, F2, F1, F10, A14, A15, A16, A12: Disminuir los costos operativos para mantener el liderazgo en costos.				
F6	El personal docente posee un alto grado de desarrollo de competencias pedagógicas.	E4	F3, F2, F1, O3, O19: Establecer un sistema de control y evaluación presupuestaria.			E16	F6, F7, F5, A14, A15: Innovar constantemente en la metodología de enseñanza - aprendizaje, así como en actividades extracurriculares.				
F7	El personal demuestra una excelente predisposición al cambio y mejoramiento continuo.	E5	F3, O19: Desarrollar un plan de cobro de pensiones para dar facilidad a los clientes en sus pagos.								
F5	El personal docente de la institución cuenta con título de licenciatura en su área	E6	F6, F5, F7, F10, O18, O13: Fomentar un proceso de participación que permita a los docentes generar ideas			E17	F6, F7, F5, F10, A16, A15, A14, A12. Establecer alianzas estratégicas.				
F10	La dirección del plantel propicia el ambiente adecuado para generar lealtad en los clientes internos.	E7	F7, F10, O13: Diseñar un mecanismo de integración institucional para el proceso de toma de decisiones.			E18	F6, F7, F5, F10, A14, A15: Desarrollar un sistema de selección y calificación de proveedores				
<b>DEBILIDADES</b>		<b>D.O.</b>				<b>D.A.</b>					
D7	No se cuenta con un adecuado sistema de control contable	E8	D7, O1, O3, O19: Desarrollar un sistema de control contable adaptado a los requerimientos institucionales.			E19	D2, D3, A14, A15: Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.				
D2	Carencia de planificación estratégica que le permita un mejor y mayor desarrollo institucional.	E9	D3, O18, O13: Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento institucional.								
D3	Filosofía institucional incompleta y desconocida por la mayoría de los involucrados.	E10	D2, D3, O13, O18: Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión de la misma.			E20	D3, D4, D15, A15, A14: Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.				
D1	La infraestructura y espacio físico de recreación reducidos limita el crecimiento institucional.	E11	D2, D7, D1, O1, O3: Elaborar un proyecto de inversión para ampliar la infraestructura y espacio de recreación del plantel.			E21	D3, D2, D1, A12, A15, A14: Diseñar un plan de desarrollo tecnológico.				
D15	Escasa promoción y publicidad del servicio	E12	D15, O18, O13, O3: Innovar constantemente el servicio para constituir una ventaja competitiva.			E23	D15, A16, A15, A14, A12: Diseñar un plan de marketing.				
						E24	D2, D15, A14, A15: Desarrollar un sistema de post - venta del servicio				



## CAPÍTULO III

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Centro Educativo Ecológico Bilingüe  
"Gonzalo Ruales Benalcázar"



*Competitivos y Humanos*

## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Brindar el servicio de educación personalizada desde el nivel nocional (2 a 4 años) hasta el octavo año de educación básica.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todos los hogares con hijos en edades pre – escolares y escolares, de clase media-baja de la ciudad de Quito, parroquia Conocoto, que se preocupen por una adecuada educación cognitiva y de valores y principios.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Ofrecer precios competitivos, adiestramiento en natación desde las edades tempranas, aprendizaje bilingüe y una cultura ecológica.

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” es una institución privada que brinda el servicio de educación personalizada a los niños y niñas de hogares de clase media baja, que residen en la parroquia de Conocoto, dicha educación comprende desde el nivel nocional (2 a 4 años) hasta el octavo año de educación básica, enfatizando en inculcar principios y valores ligados al aprendizaje cognitivo.

La institución ofrece precios competitivos, además de ciertas ventajas tales como, adiestramiento temprano en natación, incentivo del aprendizaje del idioma inglés con materias que son dictadas totalmente en éste idioma y se fomenta la preservación del medio ambiente creando en sus alumnos una cultura ecológica.

#### 3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Desde su creación, el establecimiento educativo se ha perfilado como una institución que busca un equilibrio entre las fuerzas humanistas y materiales del hombre. Su filosofía se enmarca dentro del respeto a la naturaleza y a los seres

vivos como parte indispensable de esta. De igual manera, sus objetivos están enmarcados en el cultivo de valores sociales, humanos, éticos y ecológicos.

El Centro Educativo Gonzalo Ruales Benalcázar, por el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos además palpados por la comunidad educativa, ha alcanzado reconocimiento y prestigio a lo largo de los años de servicio a los educandos y a la sociedad en general, así goza de una buena aceptación de la comunidad, cuya población infantil y adolescente concurre a compartir la educación que los y las docentes de la institución lo realizan con verdadero profesionalismo y ética al servicio de la colectividad.

### **3.2.1. PRINCIPIOS**

En ética, los principios son leyes o normas de conducta que están orientadas a la acción. Verdad o idea que sirve de máxima orientación para una conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.<sup>33</sup>

<b>PRINCIPIOS PROPUESTOS</b>
La Educación como Formación Ética
La Educación como Apertura
Trabajo en Equipo
Mejoramiento Continuo
Respeto a la diferencia
Defensa del medio ambiente
Solidaridad y cooperación
Pensamiento proactivo

---

<sup>33</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

**LA EDUCACIÓN COMO FORMACIÓN ÉTICA:** El compromiso de la Institución será el de contribuir a la formación de nuevas personas que se integren a la sociedad con actuaciones éticas, basadas en el respeto de nuestro entorno, manifestada por un acuerdo y adhesión con la filosofía y la protección del medio ambiente y los seres vivos que existen en nuestro planeta.

**LA EDUCACIÓN COMO APERTURA:** Se busca priorizar los aprendizajes activos, constructivos, reflexivos e inteligentes, conectados con la naturaleza y la vida sociocultural, frente a unos aprendizajes pasivos, memorizados mecánicamente. Asimismo, concibe el papel de los y las docentes, no como simples “transmisores de conocimientos” sino también como educadores de personas concretas, individuales, con particularidades propias que la educación ha de respetar, aprovechar, enriquecer y contribuir a desarrollar

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es éste el principio que impulsa las acciones y el pensamiento de la institución y lo que la hace competente, es el símbolo que guía el pensamiento de fondo hacia la generación ideas y estrategias que consoliden su crecimiento institucional.

**RESPECTO A LA DIFERENCIA:** Entendemos que las ideas divergentes y diferentes hacen que las personas ganen en dignidad, en autonomía y en autoestima, por ello el centro educativo asume el diálogo claro y transparente que en la diferencia llega a concertar para el bien individual y colectivo.

**DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE:** Para todos quienes conforman el plantel educativo, conservar el medio ambiente se refiere a la defensa de la vida y de la existencia del planeta, toda acción que conlleve a cumplir este objetivo será esencial para la sostenibilidad de la calidad de vida de las personas.

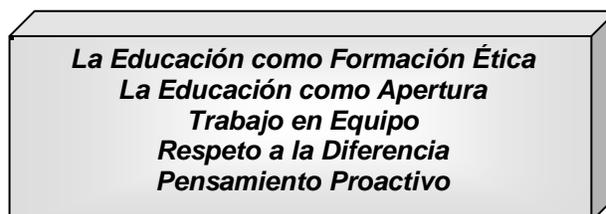
**SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN:** Dado que la actual sociedad individualista y el conocimiento generan tensiones e incertidumbre, el plantel considera que la solidaridad y la cooperación permitirán que el horizonte común de sus colaboradores tienda a la humanización de sus alumnos.

**PENSAMIENTO PROACTIVO:** Estamos convencidos de que todas las personas tienen el talento y la capacidad suficientes para ser creativos y con voluntad, para anticipar el futuro para responder con éxito a los nuevos retos económicos, sociales, culturales y morales.

### MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS					
Principios / Actores	Clientes	Empleados	Proveedores	Estado	TOTAL
La Educación como Formación Ética	x	x	x	x	4
La Educación como Apertura	x	x	x	x	4
Trabajo en Equipo	x	x	x	x	4
Respeto a la Diferencia	x	x	x	-	3
Defensa del Medio Ambiente	x	x	-	x	3
Solidaridad y Cooperación	x	x	-	x	3
Pensamiento Proactivo	x	x	x	-	3

## Centro Educativo Ecológico Bilingüe "Gonzalo Ruales Benalcázar" PRINCIPIOS



### 3.2.2. VALORES

Se denomina valores al conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Principios normativos que presiden y

regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.<sup>34</sup>

**LEALTAD:** Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.

**HONESTIDAD:** Practicar la moral y la legalidad. Utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional.

**OPORTUNIDAD:** Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales.

**CONFIABILIDAD:** La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.

**RESPECTO:** Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.

**EFICIENCIA:** Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional.

### MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES

MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES					
VALORES / ACTORES	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	ESTADO	TOTAL
Lealtad	x	x	x	x	4
Responsabilidad	x	x	x	x	4
Honestidad	x	x	x	x	4
Respeto	x	x	x	x	4
Confiabilidad	x	x	-	x	3

## UNIDAD EDUCATIVA ECOLOGICA BILINGUE "GONZALO RUALES BENALCAZAR" VALORES



### 3.2.3. PARADIGMA

<sup>34</sup> [www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm](http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm)

Gonzalo Ruales Benalcázar, se fundamenta en el paradigma de Enseñanza y Aprendizaje que concibe a los estudiantes como Organismos Inteligentes.

Esta perspectiva, supone tomar en cuenta que los seres humanos, no son solo inteligencia, sino que interactúan en un mundo social, cultural, político, económico, y estas variables a su vez influyen en su personalidad, así como en sus necesidades y procesos educativos. De esta forma el medio pasa a ser un espacio que debe ser tomado en cuenta, por cuanto este puede favorecer u obstaculizar las tendencias activas del sujeto.

Esta forma de entender el proceso de enseñanza y aprendizaje, tiene algunas implicaciones: En primer lugar, el aprendizaje se da por la acción de los estudiantes con el medio a partir de acciones operatorias, esto quiere decir que no es el profesor quién debe entregar el conocimiento a los alumnos o dejar que manipulen objetos para aprenderlo, sino que mentalmente vaya organizando las ideas, los conceptos, hechos o fenómenos para dar una coherencia a las cosas que hace y las implicaciones que puede tener.

En este sentido el profesor necesariamente tiene que brindar los espacios de aprendizaje, caso contrario el acto mental de reconstrucción y reorganización sobre el nivel superior de aquello que fue transferido del inferior no se daría. Y, en segundo lugar, el aprendizaje es visto como un proceso biológico, es decir depende del estadio de desarrollo en el que se encuentre el organismo para que el aprendizaje se dé.

### **3.3 MISIÓN**

<b>ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN</b>		<b>KPI's</b>
<b>NATURALEZA DEL NEGOCIO</b>	Servicio de educación particular	Encuesta de cumplimiento
<b>RAZÓN DE EXISTIR</b>	Contribuir al desarrollo del país en base a la educación.	Porcentaje de analfabetismo.

<b>MERCADO AL QUE SIRVE</b>	Población estudiantil de edad pre-escolar y escolar de clase media baja de la parroquia de Conocoto.	Número de clientes / Población.
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO</b>	Servicio de educación personalizada, inculcando principios y valores, fomentando una cultura ecológica y bilingüe.	Encuesta de cumplimiento.
<b>POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO</b>	Líder en costos	Índice de precios. Encuesta en base a la competencia.
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	Pensamiento Proactivo, trabajo en equipo, comunicativo, honestidad, responsabilidad	% Satisfacción del cliente.

#### MISIÓN

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar” busca educar de forma personalizada a niños y niñas con un alto nivel cognitivo y una sólida base de principios y valores, fomentando una cultura ecológica y bilingüe; dentro de un ambiente de honestidad y responsabilidad, bajo un pensamiento proactivo que nos permita adaptarnos fácilmente a los cambios, con recursos innovadores, desarrollados a través del trabajo investigativo en equipo, manteniendo siempre el liderazgo en costos característico de nuestra institución.

### 3.4. VISIÓN

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN		KPI's
<b>POSICIÓN DEL MERCADO:</b>	Líder en costos manteniendo un prestigio institucional.	% Participación en el mercado
<b>TIEMPO:</b>	4 años	% Cumplimiento del plan
<b>AMBITO DEL</b>	Local: Parroquia Conocoto	# de clientes /

<b>MERCADO:</b>		población
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS:</b>	Educación personalizada, inculcando principios y valores, fomentando una cultura ecológica y bilingüe	% Satisfacción del cliente
<b>PRINCIPIOS Y VALORES:</b>	Pensamiento Proactivo, trabajo en equipo, comunicativo, honestidad, responsabilidad	Encuesta de cumplimiento

### 3.5. OBJETIVOS

#### 3.5.1. OBJETIVO CORPORATIVO

Crecer institucionalmente hasta convertirse en el Centro Educativo privado de mayor prestigio en la parroquia de Conocoto, reconocido por su efectividad en el

proceso de enseñanza - aprendizaje y por los principios y valores que imparte a su alumnado, fomentando en ellos **VISIÓN 2012** ecológica y bilingüe desde su

Ser, en la parroquia de Conocoto, la mejor institución de educación personalizada, inculcando principios y valores, fomentando una cultura ecológica y bilingüe, líder en costos e insuperable prestigio, que entregue a la sociedad entes críticos, reflexivos, líderes competitivos y humanos, formados con sólidos principios y valores, de pensamiento proactivo, que estén acordes con las nuevas tecnologías y en base a un trabajo multidisciplinario sean capaces de integrar conocimientos, experiencias, actitudes; en beneficio propio y de la comunidad.

### RESULTADO DE MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Resultados de Matriz de Síntesis Estratégica		
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	E1 Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento institucional.
	2	E4 Establecer un sistema de control y evaluación presupuestaria.
	3	E5 Desarrollar un plan de cobro de pensiones para dar facilidad a los clientes en sus pagos.
	4	E8 Desarrollar un sistema de control contable adaptado a los requerimientos institucionales.
	5	E13 Diseñar un plan de contingencia ante cualquier eventualidad de tipo tributario que pudiera presentarse con la asamblea constituyente.
	6	E14 Implementar un fondo de ahorro para futuras inversiones concernientes al crecimiento institucional.
	7	E15 Disminuir los costos operativos para mantener el liderazgo en costos.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	8	E16 Innovar el servicio educativo para que genere una ventaja competitiva.
	9	E17 Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de educación secundaria
	10	E24 Implementar un servicio post-venta para seguimiento del cliente
	11	E23 Desarrollar un plan de marketing

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	12	E3 Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión.
	13	E7 Diseñar un mecanismo de integración institucional para el proceso de toma de decisiones.
	14	E9 Desarrollar un modelo de gestión estratégica.
	15	E10 Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión de la misma.
	16	E18 Desarrollar un sistema de selección y calificación de proveedores
	17	E19 Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.
	18	E20 Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.
	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	19
20		E22 Desarrollar un sistema de evaluación por competencias para cada docente y administrativo del plantel.
21		E6 Diseñar un plan de desarrollo tecnológico

**IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

#	Propuestas de valor	#	Objetivos	Estrategias
1	Optimizar los recursos financieros	1	Minimizar los costos y gastos	Desarrollar un sistema de control contable adaptado a los requerimientos institucionales.
				Diseñar un plan de contingencia ante cualquier eventualidad de tipo tributario que pudiera presentarse con la
				Implementar un fondo de ahorro para futuras inversiones concernientes al crecimiento institucional.
				Disminuir los costos operativos para mantener el liderazgo en costos.
2	Maximizar la satisfacción del cliente	3	Retener a los clientes actuales	Desarrollar un plan de cobro de pensiones para dar facilidad a los clientes en sus pagos.
				Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento institucional.
2	Maximizar la satisfacción del cliente	4	Incrementar la participación de mercado	Establecer un sistema de control y evaluación presupuestaria.
				Innovar el servicio educativo para que genere una ventaja competitiva.
2	Maximizar la satisfacción del cliente	3	Retener a los clientes actuales	Implementar un servicio post-venta para seguimiento del cliente
				Desarrollar un plan de marketing
2	Maximizar la satisfacción del cliente	4	Incrementar la participación de mercado	Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de educación secundaria

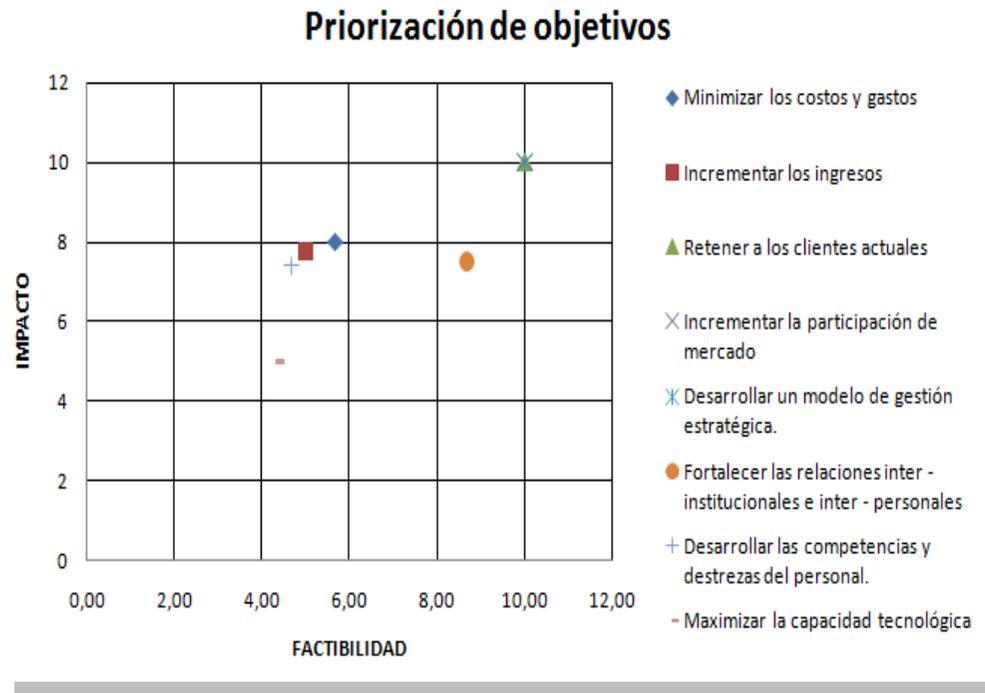
3	Optimizar la gestión de procesos	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	Establecer procesos con sus respectivos indicadores de gestión.
				Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.
				Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión de la misma.
	6	Fortalecer las relaciones inter - institucionales	Diseñar un mecanismo de integración institucional para el proceso de toma de decisiones.	
			Desarrollar un sistema de selección y calificación de proveedores	
			Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.	
4	Maximizar el crecimiento y la formación institucional	7	Desarrollar las competencias y destrezas del personal.	Desarrollar un plan de capacitación multidisciplinario para el personal del plantel.
				Desarrollar un sistema de evaluación por competencias para cada docente y administrativo del plantel.
	8	Maximizar la capacidad tecnológica	Diseñar un plan de desarrollo tecnológico.	

**TABLA #15: PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS**

Incidencia			Factibilidad				Impacto		
Alto=10			Posibilidad de Inversión	Posibilidad de R.R.H.H	Posibilidad de Tecnología	TOTAL	Aporte de objetivos	Aceptación	TOTAL
Medio=5			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Bajo=1									
PF	1	Minimizar los costos y gastos	5	7	5	5,67	8	8	8
PF	2	Incrementar los ingresos	4	6	5	5,00	8	7,5	7,75
PC	3	Retener a los clientes actuales	10	10	10	10,00	10	10	10
PC	4	Incrementar la participación de mercado	10	10	10	10,00	10	10	10
PI	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	10	10	10	10,00	10	10	10
PI	6	Fortalecer las relaciones inter - institucionales e inter - personales	10	8	8	8,67	8	7	7,5
PC&F	7	Desarrollar las competencias y destrezas del personal.	7	4	3	4,67	8	6,8	7,4
PC&F	8	Maximizar la capacidad tecnológica	5	5	3	4,33	5	5	5

**Matriz de Factibilidad e Impacto:**

		<b>Objetivos</b>	<b>CP</b> Hasta 1 año	<b>MP</b> De 1 a 2 años	<b>LP</b> Más de 2 años
PF	1	Minimizar los costos y gastos		X	
PF	2	Incrementar los ingresos		X	
PC	3	Retener a los clientes actuales	X		
PC	4	Incrementar la participación de mercado	X		
PI	5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	X		
PI	6	Fortalecer las relaciones inter - institucionales e inter - personales		X	
PC&F	7	Desarrollar las competencias y destrezas del personal.		X	
PC&F	8	Maximizar la capacidad tecnológica			X



### 3.6. ESTRATEGIA

Estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.<sup>67</sup>

La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.

#### 3.6.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Estrategia de crecimiento por medio de la diferenciación, haciendo hincapié en la cultura ecológica y bilingüe que constituye el valor agregado a nuestro servicio de educación, entregando a nuestros clientes una excelente formación cognitiva y conductual con sólidos principios y valores puestos en práctica en la sociedad, misma que se beneficia de nuestros servicios al mejor precio del mercado.

#### 3.6.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

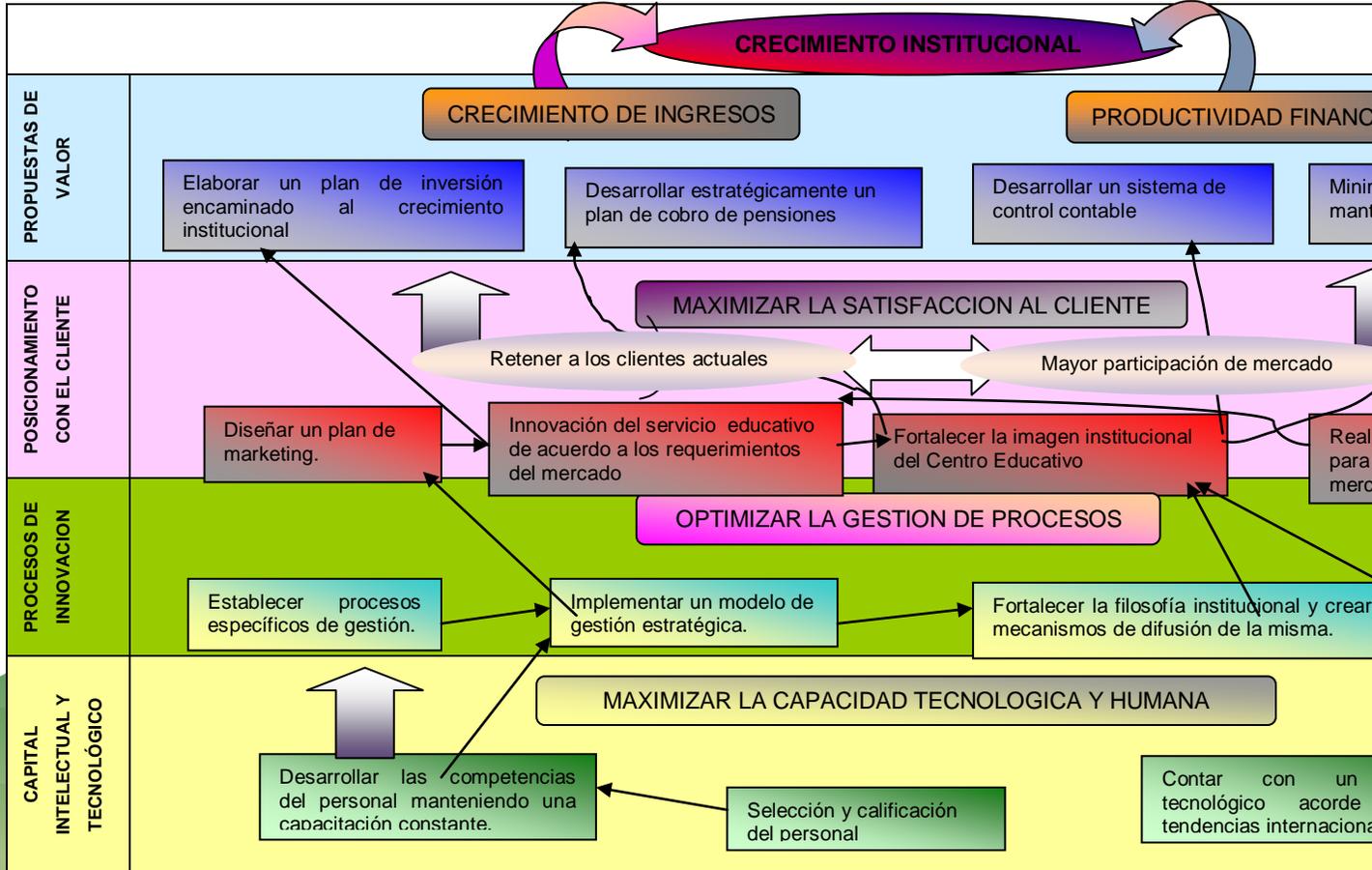
#	OBJETIVO ESPECÍFICO	CP Hast a 1 año	MP De 1 a 2 años	LP Más de 2 años	ACCIONES ESTRATEGICAS
1	Minimizar los costos		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un fondo de ahorro para futuras inversiones concernientes al crecimiento institucional.</li> <li>✓ Invertir en el desarrollo de un sistema de control contable adaptado a los requerimientos institucionales.</li> <li>✓ Minimizar los costos operativos para mantener el liderazgo en costos</li> <li>✓ Diseñar un plan de contingencia ante cualquier eventualidad de tipo tributario que pudiera presentarse con la asamblea constituyente.</li> </ul>

<sup>67</sup> GESTION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, Ing. Francis Salazar Pico

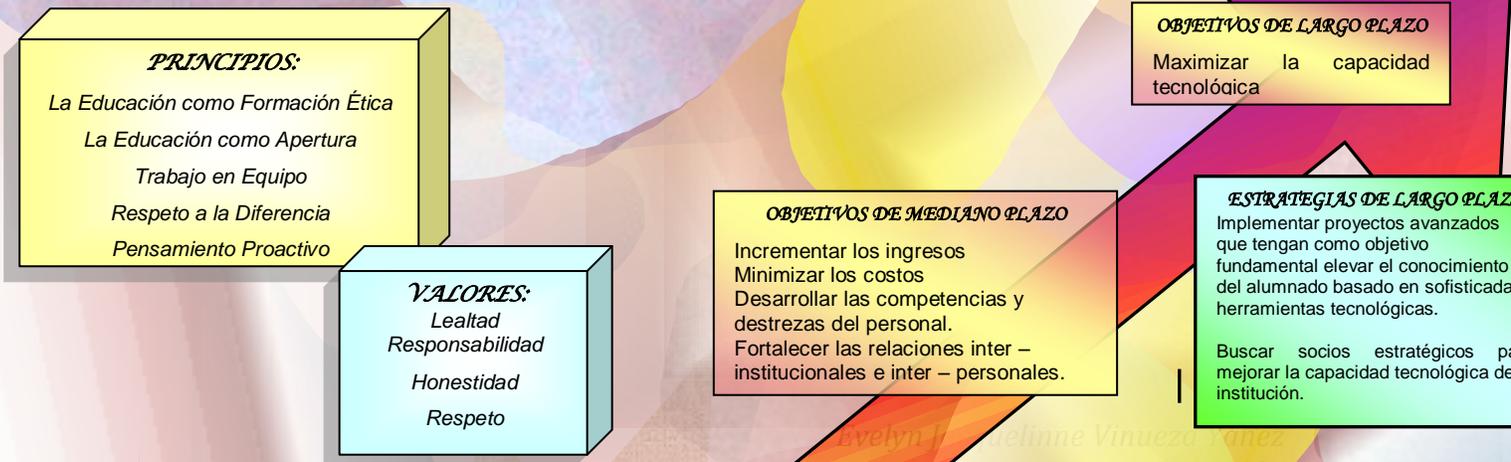
2	Incrementar los ingresos		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento institucional</li> <li>✓ Desarrollar estratégicamente un plan de cobro de pensiones para dar facilidad a los clientes en sus pagos.</li> </ul>
3	Retener a los clientes actuales.	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un mecanismo de integración institucional para el proceso de toma de decisiones.</li> <li>✓ Fomentar un proceso de participación que permita a los docentes y padres de familia, generar ideas y proyectos de crecimiento junto con los alumnos</li> <li>✓ Elaborar un plan de implementación de valor agregado al servicio educativo para que genere una ventaja competitiva.</li> </ul>
4	Incrementar la participación de mercado.	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer indicadores de gestión de la calidad del servicio educativo brindado.</li> <li>✓ Elaborar un programa de promoción y publicidad del servicio educativo, aprovechando el talento humano de la institución.</li> </ul>
5	Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un modelo de gestión estratégica encaminada a sustentar el crecimiento institucional.</li> <li>✓ Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión de la misma.</li> </ul>
6	Fortalecer las relaciones inter – institucionales e inter – personales.		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer socios estratégicos que permitan la apertura de nuevas y mejores vías de desarrollo para el plantel.</li> <li>✓ Promover un programa de sugerencias e innovaciones para empleados y proveedores para desarrollar una cultura de calidad y garantizar el servicio al cliente.</li> </ul>

7	Desarrollar las competencias y destrezas del personal.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un plan de capacitación para el personal docente.</li> <li>✓ Innovar constantemente en la metodología de enseñanza - aprendizaje, así como en actividades extracurriculares.</li> <li>✓ Desarrollar un sistema de competencias para cada docente y administrativo dentro del plantel.</li> <li>✓ Fortalecer la calidad del servicio mediante la capacitación constante y multidisciplinaria de todos los integrantes del plantel.</li> </ul>
8	Maximizar la capacidad tecnológica.		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscar socios estratégicos para mejorar la capacidad tecnológica de la institución.</li> <li>✓ Implementar proyectos avanzados que tengan como objetivo fundamental elevar el conocimiento del alumnado basado en sofisticadas herramientas tecnológicas.</li> </ul>

### 3.7. MAPA ESTRATÉGICO



### 3.8. MAPA CORPORATIVO



**MISIÓN**

Educar de forma personalizada a niños y niñas con un alto nivel cognitivo y una sólida base de principios y valores, fomentando una cultura ecológica y bilingüe; dentro de un ambiente de honestidad y responsabilidad, bajo un pensamiento proactivo que nos permita adaptar fácilmente a los cambios, con recursos innovadores, desarrollados a través del trabajo investigativo en equipo, manteniendo siempre el liderazgo en costos característico de nuestra institución.

**OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

Desarrollar un modelo de gestión estratégica.  
Incrementar la participación de mercado.

**ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO**

Diseñar un mecanismo de integración institucional  
Fomentar un proceso de participación  
Elaborar un plan de implementación  
Establecer indicadores de gestión  
Elaborar un programa de promoción y publicidad  
Desarrollar un modelo de gestión estratégica  
Fortalecer y difundir la filosofía institucional

**ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO**

Implementar un fondo de ahorro para inversiones  
Desarrollo de un sistema de control contable  
Minimizar los costos operativos  
Diseñar un plan de contingencia tributaria  
Elaborar un plan de inversión  
Desarrollar estratégicamente un plan de cobro de pensiones  
Establecer alianzas estratégicas  
Promover un programa de sugerencias e innovaciones  
Desarrollar un plan de capacitación para el personal  
Innovar constantemente en la metodología de enseñanza - aprendizaje  
Desarrollar un sistema de competencias para cada docente y administrativo

**ESTRATEGIA CO**

Estrategia de crecimiento diferenciación, haciendo construcción de una cultura bilingüe, entregando a nuestros alumnos una excelente formación cognitiva con sólidos principios y valores del mercado.

# CAPÍTULO IV

## DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Centro Educativo Ecológico Bilingüe  
"Gonzalo Ruales Benalcázar"



Competitivos y Humanos

## **CAPÍTULO IV**

### **DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

#### **DEFINICIÓN DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL**

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.<sup>36</sup>

El Cuadro de Mando Integral, permite llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el rendimiento. La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones (analizadas en el Capítulo 3): Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación.

El CMI, es un Modelo de Gestión Estratégico, el cual nace con el direccionamiento estratégico, operativizando la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la institución logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras del proceso.

---

<sup>36</sup> SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5

**TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD”**

		MEDIDAS				
Objetivos Estratégicos		Indicadores	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Nivel Actual
Maximizar el crecimiento y formación institucional	Minimizar los costos y gastos	Reducción de costos y gastos	% costos y gastos actuales / % de costos y gastos de períodos anteriores	Trimestral	Estados financieros	7%
	Incrementar los ingresos	Rentabilidad del activo	Rentabilidad de la inversión/ monto total invertido	anual	Estados financieros	4%
	Retener a los clientes actuales	Reducción del plazo promedio de cobro	plazo promedio de cobro actual / plazo promedio de cobro de períodos anteriores	trimestral	Base de datos (pagaduría)	47 días
	Incrementar la participación de mercado.	Retención de clientes	(Clientes retenidos / Total de clientes) * 100	anual	Base de datos (matrículas)	78%
Maximizar la satisfacción del cliente	Fortalecer las relaciones inter - institucionales con proveedores	Participación de mercado	(# de clientes / total de mercado) * 100	anual	Estadísticas de matrículas	1,3%
	Definir procesos específicos de gestión	Eficiencia en la relación	(# de proveedores que cumplen con las expectativas / total de proveedores)*100	anual	Informe de calificación del proveedor	33%
	Contar con un modelo de gestión estratégica	Procesos claramente definidos	(# de procesos específicos establecidos / total de procesos propuestos)*100	trimestral	Informe de procesos definidos	0
Maximizar los recursos financieros	Desarrollar las competencias y destrezas del personal	Efectividad de la estrategia	(# de iniciativas estratégicas realizadas / total de iniciativas propuestas)*100	semestral	Plan estratégico	0
	Maximizar la capacidad tecnológica del plantel	Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas	(# de funcionarios que cumplen el perfil / total de funcionarios) * 100	trimestral	Recursos Humanos	60%
		Hardware y software actualizado	(# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100	trimestral	Informe de resultados	10%

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	METAS									Responsable de Meta
			Meta	2008			Meta	2009				
				●	●	●		●	●	●		
Maximizar la satisfacción del cliente	Optimizar los recursos financieros	Minimizar los costos y gastos	Reducción de costos y gastos	0,5%	<7%	≥7% <7,5%	≥7,5%	1%	<7,5%	≥7,5% <8,5%	≥8,5%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Incrementar los ingresos	Rentabilidad del activo		1%	<4%	≥4% <5%	≥5%	2%	<5%	≥5% <7%	≥7%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
		Reducción del plazo promedio de cobro		-3 días	<47 días	≥47d <44d	≥44d	-4 días	<44días	≥44d <40d	≥40d	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Retener a los clientes actuales	Retención de clientes		2%	<78%	≥78% <80%	≥80%	3%	<80%	≥80% <83%	≥83%	Mag. Paola Ruales (Directora del plantel)
Maximizar el crecimiento y formación institucional	Optimizar la gestión de procesos	Incrementar la participación de mercado.	Participación de mercado	0,06%	<1,3%	≥1,3 <1,36%	≥1,36%	0,06%	<1,36%	≥1,36% <1,42%	≥1,42%	Mag. Paola Ruales (Directora del plantel)
		Fortalecer las relaciones inter-institucionales con proveedores	Eficiencia en la relación	10%	<33%	≥33% <44%	≥44%	22%	<44%	≥44% <66%	≥66%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Definir procesos específicos de gestión	Procesos claramente definidos		20%	<0%	≥0% <20%	≥20%	25%	<20%	≥20% <45%	≥45%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)
		Contar con un modelo de gestión estratégica	Efectividad de la estrategia		20%	<0%	≥0% <20%	≥20%	25%	<20%	≥20% <45%	≥45%
Desarrollar las competencias y destrezas del personal	Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas		20%	<60%	≥60% <70%	≥70%	10%	<70%	≥70% <80%	≥80%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)	
	Maximizar la capacidad tecnológica del plantel	Hardware y software actualizado		15%	<10%	≥10% <25%	≥25%	20%	<25%	≥25% <45%	≥45%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	METAS							Responsable de Meta	
			Meta	2010			Meta	2011			
				●	●	●		●	●		●
Maximizar la satisfacción del cliente	Minimizar los costos y gastos	Reducción de costos y gastos	1,2%	<8,5%	≥8,5 < 9,7%	≥9,7%	1,3%	<9,7%	≥9,7% < 11%	≥11%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Incrementar los ingresos	Rentabilidad del activo	2,5%	<7%	≥7% < 9,5%	≥9,5%	2,5%	<9,5%	≥9,5% < 12%	≥12%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
		Reducción del plazo promedio de cobro	-5 días	<40d	≥40d < 35d	≥35d	-6 días	<35d	≥35d < 29	≥29d	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Retener a los clientes actuales	Retención de clientes	4%	<83%	≥83% < 87%	≥87%	5%	<87%	≥87% < 92%	≥92%	Mag. Paola Ruales (Directora del plantel)
	Incrementar la participación de mercado.	Participación de mercado	0,05 %	<1,42%	≥1,42% < 1,49	≥1,49%	0,06 %	<1,49%	≥1,49% < 1,60%	≥1,60%	Mag. Paola Ruales (Directora del plantel)
Optimizar la gestión de procesos	Fortalecer las relaciones inter - institucionales con proveedores	Eficiencia en la relación	22%	<66%	≥66% < 88%	≥88%	10%	<88%	≥88% < 98%	≥ 98%	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
	Definir procesos específicos de gestión	Procesos claramente definidos	30%	<45%	≥45% < 75%	≥75%	24%	<75%	≥75% < 99%	≥99%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)
	Contar con un modelo de gestión estratégica	Efectividad de la estrategia	30%	<45%	≥45% < 75%	≥75%	24%	<75%	≥75% < 99%	≥99%	Evelyn Vinueza (Planificación)
Maximizar el crecimiento y formación institucional	Desarrollar las competencias y destrezas del personal	Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas	10%	<80%	≥80% < 90%	≥90%	10%	<90%	≥90% < 100%	≥100%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)
	Maximizar la capacidad tecnológica del plantel	Hardware y software actualizado	20%	<45%	≥45% < 65%	≥65%	25%	<65%	≥65% < 90%	≥90%	Ing. Mabel Retamal (Area de computación)

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	MEDIOS				
			#	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Optimizar los recursos financieros	Minimizar los costos y gastos	Reducción de costos y gastos	1	<b>Plan de control y evaluación presupuestaria</b>	Ing. Mabel Retamal (Área de computación)	20/06/2008	20/06/2011
	Incrementar los ingresos	Rentabilidad del activo	2	<b>Plan de inversión encaminada al crecimiento institucional</b>	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)	20/06/2008	20/06/2011
		Reducción del plazo promedio de cobro	3	<b>Plan de cobro de pensiones para dar facilidad en pagos.</b>	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)	20/06/2008	20/06/2011
Maximizar la satisfacción del cliente	Retener a los clientes actuales	Retención de clientes	4	<b>Plan de marketing</b>	Ing. Mabel Retamal (Área de computación)	20/06/2008	20/06/2010
	Incrementar la participación de mercado.	Participación de mercado					
Optimizar la gestión de procesos	Fortalecer las relaciones inter - institucionales con proveedores	Eficiencia en la relación	5	<b>Plan de calificación y selección de proveedores</b>	Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)	20/05/2008	31/12/2008
	Definir procesos específicos de gestión	Procesos claramente definidos	6	<b>Establecer procesos específicos de gestión</b>	Ing. Mabel Retamal (Área de computación)	20/06/2008	20/06/2009
	Contar con un modelo de gestión estratégica	Efectividad de la estrategia	7	<b>Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica</b>	Evelyn Vinueza (Planificación)	20/04/2008	20/09/2008
Maximizar el crecimiento y formación institucional	Desarrollar las competencias y destrezas del personal	Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas	8	<b>Plan de capacitación</b>	Ing. Mabel Retamal (Área de computación)	20/06/2008	20/06/2009
	Maximizar la capacidad tecnológica del plantel	Hardware y software actualizado	9	<b>Plan de desarrollo tecnológico</b>	Ing. Mabel Retamal (Área de computación)	20/04/2008	30/09/2008

## 4.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

		<b>IMPACTO</b>		<b>Iniciativas Estratégicas</b>								
		Fuerte	9	Plan de control y evaluación presupuestaria	Plan de inversión encaminada al crecimiento institucional	Plan de cobro de pensiones para dar facilidad en pagos.	Plan de marketing	Plan de calificación y selección de proveedores	Establecer procesos específicos de gestión	Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica	Plan de capacitación	Plan de desarrollo tecnológico
#	Objetivos Estratégicos	Peso		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Minimizar los costos y gastos	13%		9	5	9	3	9	5	5	5	5
2	Incrementar los ingresos	10%		5	9	3	9	3	5	9	3	0
3	Retener a los clientes actuales	12%		5	9	3	9	5	3	5	5	0
4	Incrementar la participación de mercado.	11%		9	3	5	9	3	3	5	5	0
5	Fortalecer las relaciones inter - institucionales	9%		0	0	3	5	9	3	5	5	9
6	Desarrollar un modelo de gestión estratégica	12%		3	3	5	3	3	9	9	9	5
7	Desarrollar las competencias y destrezas del personal	12%		3	0	5	5	0	5	5	9	0
8	Maximizar la capacidad tecnológica	10%		5	0	9	9	9	3	0	0	9
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>				<b>408</b>	<b>342</b>	<b>395</b>	<b>487</b>	<b>367</b>	<b>389</b>	<b>493</b>	<b>481</b>	<b>216</b>
<b>PRIORIDAD</b>				<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Luego de realizar la priorización de proyectos, es necesario clasificarlos de acuerdo al plazo, así tenemos:

**TABLA #19: Plazo de proyectos**

PROYECTOS		PLAZO	
		Corto Hasta 1,5 años	Mediano De 1,5 a 3 años
1	Plan de control y evaluación presupuestaria		●
2	Plan de inversión encaminada al crecimiento institucional		●
3	Plan de cobro de pensiones para dar facilidad en pagos.		●
4	Plan de marketing	●	
5	Plan de calificación y selección de proveedores		●
6	Establecer procesos específicos de gestión		●
7	Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	●	
8	Plan de capacitación de competencias del personal	●	
9	Plan de desarrollo tecnológico		●

### 4.3 PERFILES DE PROYECTOS

#### PROYECTO 1: CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

##### Antecedentes:

Actualmente la falta de un adecuado control contable provoca que la institución ignore el verdadero movimiento de sus recursos financieros por lo tanto puede

perjudicar su nivel de rentabilidad y liquidez, ya que no puede establecer sus prioridades financieras, evaluar la consecución de sus objetivos y controlar sus costos y gastos.

**Alcance.**

Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita establecer prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de costos y gastos, mejorando la rentabilidad de la institución.

**OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la rentabilidad del Centro Educativo mediante el buen manejo de los recursos financieros.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Planificar y controlar de manera cuantitativa y anticipada las actividades de la institución educativa en un período determinado.
- Mejorar el sistema contable de la empresa con el fin de obtener información financiera al día útil para tomar decisiones efectivas para el Centro Educativo.

**ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Elaborar un plan de control y evaluación presupuestaria que permita mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la institución para el logro de los objetivos.
- Establecer planes de optimización y control de costos y gastos del plantel.

**ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Establecimiento de un sistema contable eficiente que permita obtener información contable al día.
- 2.- Análisis de los estados financieros de por lo menos 2 años anteriores.

- 3.- Analizar tendencias de cambios en el ambiente económico, político y social.
- 4.- Calcular las tarifas de precios del servicio en función de la competencia y de los objetivos que deseamos alcanzar.
- 5.- Evaluar las inversiones económicas necesarias para el plantel y sus objetivos.
- 6.- Elaborar un presupuesto general.
- 7.- Someter estas propuestas a la Dirección y Administración para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
- 8.- Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.
- 9.- Evaluación de resultados.
- 10.- Retroalimentación y control de nuevos presupuestos.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Reducción de costos y gastos= % costos y gastos actuales / % de costos y gastos de períodos anteriores

**Tiempo:** 3 años

Fecha de inicio: 20 de junio del 2008.

Fecha de terminación: 20 de junio del 2011.

### **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **RESPONSABLE**

Ing. Mabel Retamal.

### **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

1080 USD

## **PROYECTO 2: PLAN DE INVERSIÓN**

### **Antecedentes:**

El crecimiento del plantel se ha visto mermado por la inexistencia de inversiones encaminadas a la expansión tanto física como intangible. Al respecto se ha identificado que la principal causa es el no contar con un adecuado plan de inversión, por tal motivo se hace imperiosa la necesidad de creación del mismo.

### **Alcance.**

Presentar un plan de inversión encaminado al crecimiento institucional priorizando las inversiones más urgentes para el plantel de tal manera que sean las que generen una mayor y más rápida solución al problema de escaso crecimiento que presenta la institución.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

Elaborar un plan de inversión que genere crecimiento para la institución educativa.

### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

Elaborar un plan de inversión en actividades que apoyen el objetivo corporativo de crecimiento institucional.

### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Formar un equipo de trabajo.
- 2.- Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir.
- 3.- Estudiar las posibilidades de inversión que generen mayor crecimiento.
- 4.- Establecer contactos para asesoría de las inversiones.
- 5.- Priorizar la inversiones a realizarse.
- 6.- Elaborar un informe para aprobación de las inversiones.
- 7.- Revisión y aprobación
- 8.- Desarrollo de los proyectos de inversión.

## **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Rentabilidad por inversión = rentabilidad de la inversión / monto total invertido

**Tiempo:** Doce meses

Fecha de inicio: 1 de junio 2008.

Fecha de terminación: 30 de junio 2009.

## **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLES**

Mabel Retamal (Finanzas)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

1200 USD

## **PROYECTO 3: PLAN DE COBRO DE PENSIONES PARA DAR FACILIDAD A LOS CLIENTES EN SUS PAGOS.**

### **Antecedentes:**

La institución actualmente mantiene buenas relaciones tanto con clientes como con proveedores, en lo que se refiere a clientes, se ha visto necesario diseñar un plan de cobro de pensiones que les presente alternativas de pago incluyendo medios y formas, así como también descuentos cuando se eduque a dos o más hijos en el plantel, y de ésta forma incrementar también los clientes del plantel.

**Alcance.**

Definir una propuesta pago de pensiones encaminada a brindar comodidad y facilidad a los clientes.

**OBJETIVO DEL PROYECTO:**

Desarrollar un sistema de pago de pensiones para brindar mayor comodidad y facilidad a los clientes en sus pagos.

**ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

Establecer convenios de pago con tarjetas de crédito e instituciones financieras.  
Formular estratégicamente un sistema de descuentos en pagos de pensiones.

**ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Investigación de mercado para identificar las vías de pago más opcionadas para facilitar a los clientes.
- 2.- Empezar una evaluación de la situación socio-económica.
- 3.- Crear un archivo que contenga los parentescos en ter estudiantes para determinar los descuentos respectivos.
- 4.- Elaborar la propuesta de medios de pago
- 5.- Elaborar un sistema de estudio de descuentos.
- 6.- Establecer los porcentajes de descuentos.
- 7.- Aprobación de las propuestas
- 8.- Implementación del sistema.

**INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Reducción del plazo promedio de cobro =  $\frac{\text{plazo promedio de cobro actual}}{\text{plazo promedio de cobro de períodos anteriores}}$

**Tiempo:** Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de abril 2010.

## **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLES**

Oswaldo Arroyo (Administración)

Mabel Retamal (Contabilidad)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

700 USD

## **PROYECTO 4: PLAN MARKETING**

### **Antecedentes:**

El Centro Educativo no cuenta con un plan de Marketing y por tal razón no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizar la institución, con lo que su participación en el mercado se ve afectada por la competencia.

### **Alcance.**

Desarrollar un plan de Marketing basado en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemplen el desarrollo del servicio y demás factores relacionados tales como precio, promoción y plaza; que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen y fidelizar la institución como tal.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar la participación de mercado del Centro Educativo.

### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Designar una comisión de marketing que permita agilizar el desarrollo del plan de marketing.

### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Estudio de la situación actual.
- 2.- Estudio del mercado.
- 3.- Establecimiento de objetivos.
- 4.-Desarrollo de estrategias.
- 5.- Elaboración del presupuesto.
- 6.- Aprobación del proyecto.
- 7.-Ejecución y control.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Retención de clientes =(Clientes retenidos / Total de clientes) \* 100

Participación de mercado = (# de clientes / total de mercado) \* 100

### **Tiempo:**

1 año

Fecha de inicio: 20 de Junio del 2008

Fecha de terminación: 20 de Junio del 2009

### **RECURSOS**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **RESPONSABLES**

Mag. Paola Rúaless (Directora del plantel)

Ing. Mabel Retamal (Área de computación)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

4000 USD

## **PROYECTO 5: SISTEMA DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

### **Antecedentes:**

El Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”, actualmente no cuenta con un sistema de calificación y selección de proveedores y a pesar que mantiene buenas negociaciones con ellos, esto limita el poder ofrecer a nuestros clientes un servicio de la más alta calidad.

### **Alcance.**

Presentar un sistema de calificación y selección de proveedores, para que la institución mantenga precios competitivos y mejore la calidad del servicio educativo, aprovechando de mejor manera las oportunidades del mercado.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un sistema de calificación y selección de proveedores con el fin de mantener precios competitivos y elevar la calidad del servicio institucional.

### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Categorizar los proveedores de tal manera que la institución reconozca a cual de ellos acudir y en que instancia para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales.

### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Formación del equipo de trabajo encargado.
- 2.- Evaluación del sistema actual de proveedores.
- 3.- Establecimiento de políticas de selección de proveedores basados en precio, calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.
- 4.- Análisis de proveedores existentes en el mercado.
- 5.- Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.

- 6.- Selección de los proveedores más idóneos.
- 7.- Integración de los proveedores a la institución
- 8.- Elaboración del presupuesto.
- 9.- Aprobación del proyecto,
- 10.- Implementación y control de los proveedores.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Eficiencia en la relación = (# de proveedores que cumplen con las expectativas / total de proveedores)\*100

**Tiempo:** Siete meses

Fecha de inicio: 20 de mayo del 2008.

Fecha de terminación: 31 de diciembre 2008.

### **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

### **RESPONSABLE**

Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)

### **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

800 USD

## **PROYECTO 6: ESTABLECER PROCESOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN CON SUS RESPECTIVOS INDICADORES.**

### **Antecedentes:**

El plantel educativo no cuenta actualmente con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de su servicio e información no sea la óptima debido a

que muchos de los procesos son repetitivos o carecen de actividades esenciales lo que causa mayor desperdicio de tiempo y costos perjudicando a la institución y dando ventaja a la competencia.

**Alcance.**

Elaborar una propuesta de fortalecimiento de los procesos del plantel para optimizar costos, establecer indicadores de gestión y detectar los principales procesos de la institución así como los de apoyo y estratégicos para el logro de sus objetivos.

**OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un plan de mejora y el fortalecimiento de los procesos para incrementar la participación de mercado del plantel haciéndolo flexible para enfrentar los cambios del entorno.

**ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Establecer procesos de apoyo que habiliten y agilicen los procesos principales.

**ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.
- 2.- Mapeo de procesos.
- 3.- Levantamiento de los procesos.
- 4.- Propuesta de organización de procesos.
- 5.- Establecimiento de indicadores de gestión.
- 6.- Manual de procesos y procedimientos de la institución.
- 7.- Elaboración del presupuesto.
- 8.- Aprobación del proyecto.
- 9.- Implementación del proyecto.

**INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Procesos claramente definidos = (# de procesos específicos establecidos / total de procesos propuestos)\*100

**Tiempo:** Un año

Fecha de inicio: 20 de junio 2008.

Fecha de terminación: 20 de junio 2009.

## **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLE**

Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)

Ing. Mabel Retamal (Área de computación)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

3.600 USD

## **PROYECTO 7: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **Antecedentes:**

Actualmente el Centro Educativo no cuenta con un modelo de gestión estratégica por este motivo tampoco se ha realizado una difusión de los objetivos y metas de la institución a los empleados y de esta manera poder incorporarlos a los logros de la misma, si los objetivos no son conocidos por el personal del Centro Educativo, no se puede de ninguna manera enrumbar a la organización hacia el éxito institucional.

### **Alcance.**

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos formar parte no solo de la filosofía institucional, sino, del éxito que conlleva una rigurosa planificación

estratégicamente desarrollada, creando así una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

#### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica respaldado en el BSC, herramienta que permite monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

#### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Presentación del modelo de gestión estratégica.
- 2.- Aprobación del modelo de gestión estratégico.
- 3.- Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
- 4.- Selección de medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la institución.
- 6.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal docente y de servicio.
- 7.- Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
- 8.- Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
- 9.- Elaboración del presupuesto.
- 10.- Aprobación del proyecto
- 11.- Implementación del proyecto.

#### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Efectividad de la estrategia = (# de iniciativas estratégicas realizadas / total de iniciativas propuestas)\*100

**Tiempo:** Doce meses

Fecha de inicio: 20 de Abril del 2008.

Fecha de terminación: 20 de Abril del 2009.

## **RECURSOS**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLES**

Evelyn Vinueza (Diseño del modelo de gestión estratégica)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

4000 USD

## **PROYECTO 8: PLAN DE CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

### **Antecedentes:**

El Centro Educativo a pesar de contar con un personal calificado, éste, está consciente de la importancia de actualizar sus conocimientos de forma periódica, está claro que la capacitación permanente es la mejor forma de desarrollar las capacidades de cualquier individuo pero aún más en el sector educativo donde el objetivo primordial de todo educador es transmitir su conocimiento a varias generaciones de estudiantes y a cada una de ellas de la manera más actual posible.

### **Alcance.**

La realización de una propuesta de implementación de un plan de capacitación y competencia es crucial para el desarrollo del Centro Educativo, debido a que un personal capacitado facilita cumplir las metas y objetivos propuestos y orienta a la organización a ser más productiva, por lo que si se capacita al personal y se

desarrollan sus competencias, la institución podrá brindar un servicio de calidad, enfrentando los cambios del entorno.

#### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestro mercado.

#### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Elaborar un cronograma de capacitación según las tendencias cognitivas más urgentes y actuales.

#### **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Estudio de los requerimientos del personal.
- 2.- Estudio de los requerimientos del Centro Educativo.
- 3.- Evaluación de instituciones que presentan alternativas de capacitación.
- 4.- Formular planes de capacitación.
- 5.- Definir cronograma de capacitaciones.
- 6.- Elaboración del presupuesto.
- 7.- Aceptación del proyecto.
- 8.- Inscripciones en las instituciones seleccionadas.
- 9.- Desarrollo del proyecto.

#### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas = (# de funcionarios que cumplen el perfil / total de funcionarios) \* 100

**Tiempo:** 1 año (continuamente cada año lectivo)

Fecha de inicio: 20 de Junio del 2008

Fecha de terminación: 20 de Junio del 2009

## **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLES**

Lcda. Rocío Astudillo (Comisión de RRHH)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

1800 USD (cada año lectivo)

## **PROYECTO 9: PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO**

### **Antecedentes:**

La institución presenta una necesidad latente de tecnología adecuada para una mejor enseñanza de sus alumnos y también las actividades administrativas no cuentan con sistemas que hagan efectiva su ejecución e incluso limitando la obtención de información, haciéndola menos competitiva en comparación con la competencia.

### **Alcance.**

Realizar una propuesta de plan de desarrollo tecnológico.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

- Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico con el fin de mejorar la capacidad tecnológica de la institución.

### **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

- Elaborar un plan de desarrollo tecnológico para mejorar la competitividad del plantel dentro del mercado.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

- 1.- Estudio de las necesidades del plantel.
- 2.- Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.
- 3.- Realizar una base de datos del hardware y software que será de utilidad para la institución, junto con el nombre de las empresas distribuidoras de estos productos.
- 4.- Realizar alianzas estratégicas.
- 5.- Contactar a las empresas distribuidoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.
- 6.- Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
- 7.- Aprobación del proyecto.
- 8.- Implementación del proyecto.
- 9.- Instalaciones y pruebas de hardware y software

## **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Hardware y software actualizado =  $(\# \text{ de actualizaciones hechas} / \text{total de actualizaciones requeridas}) * 100$

**Tiempo:** seis meses

Fecha de inicio: 20 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de septiembre 2008.

## **RECURSOS**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Materiales.

Recursos Tecnológicos.

## **RESPONSABLES**

Ing. Mabel Retamal (Área de computación)

## **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

12.500 USD

#### 4.4. PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

<b>PROYECTO:</b> Control y Evaluación Presupuestaria
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la rentabilidad del Centro Educativo mediante el buen manejo de los recursos financieros.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Planificar y controlar de manera cuantitativa y anticipada las actividades de la institución educativa en un período determinado.
<b>INDICADOR:</b> Reducción de costos y gastos=%costos y gastos / % de costos y gastos de períodos anteriores

Por trimestres

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008		2009				2010				2011		ENTREGABLES	RECURSOS	
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		TIEMPO	PRESUP.
1	Establecimiento de un sistema contable eficiente que permita obtener información contable al día.	Administración													Reporte de evaluación del sistema	9 meses	300
2	Análisis de los estados financieros de por lo menos 2 años anteriores.	Administración													Cálculo de índices financieros	9 meses	
3	Analizar tendencias de cambios en el ambiente económico, político y social.	Administración													Reportes de resultados de análisis	9 meses	180
4	Calcular las tarifas de precios del servicio en función de la competencia y de los objetivos que deseamos alcanzar.	Administración													Lista de precios y costos	1 mes	
5	Evaluar las inversiones económicas necesarias para el plantel y sus objetivos.	Administración y dirección													Reporte de evaluación	1 mes	
6	Elaborar un presupuesto general.	Administración													Modelo de presupuesto final	2 meses	400
7	Someter estas propuestas a la Dirección y Administración para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.	Administración y dirección													Visto Bueno	1 mes	200
8	Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.	Administración													Presupuesto	2 meses	
9	Evaluación de resultados.	Administración y dirección													Reporte de evaluación	1 mes	
10	Retroalimentación y control de nuevos presupuestos	Administración y dirección													Reporte de evaluación	1 mes	
																1080	

<b>PROYECTO:</b> Plan de inversión
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Mabel Retamal (Finanzas)
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar un plan de inversión que genere crecimiento para la institución educativa.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Elaborar un plan de inversión en actividades que apoyen el objetivo corporativo de crecimiento institucional.
<b>INDICADOR:</b> Rentabilidad por inversión = rentabilidad de la inversión / monto total invertido

N°	ACTIVIDAD	2008							2009					ENTREGABLES	RECURSOS		
		Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My		TIEMPO	PRESUP-	
1	Formar un equipo de trabajo.														Nómina de integrantes	1 mes	100
2	Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir.														Lista de actividades de inversión	2 meses	100
3	Estudiar las posibilidades de inversión que generen mayor crecimiento.														Informe de resultados	3 meses	200
4	Establecer contactos para asesoría de las inversiones.														Informe del asesor	3 meses	400
5	Priorizar la inversiones a realizarse.														Inversiones determinadas	3 meses	200
6	Elaborar un informe para aprobación de las inversiones.														Informe	2 meses	
7	Revisión y aprobación														Informe de resultados	1 mes	
8	Desarrollo de los proyectos de inversión.														Informe de cumplimiento	2 meses	200
																	1200

<b>PROYECTO:</b> Plan de cobro de pensiones.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Oswaldo Arroyo (Administración). Mabel Retamal (Contabilidad)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un sistema de pago de pensiones para brindar mayor comodidad y facilidad a los clientes en sus pagos.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Establecer convenios de pago con tarjetas de crédito e instituciones financieras. Formular estratégicamente un sistema de descuentos en pagos de pensiones.
<b>INDICADOR:</b> Reducción del plazo promedio de cobro=plazo promedio de cobro actual / plazo promedio de cobro de períodos anteriores

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008							2009					ENTREGABLES	RECURSOS		
			Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My		TIEMPO	PRESUP.	
1	Investigación de mercado para identificar las vías de pago más opcionadas para facilitar a los clientes.	Administración														Resultados de la investigación	1 mes	
2	Emprender una evaluación de la situación socio-económica.	Administración y Dirección														Informe de resultados	1 mes	
3	Crear un archivo que contenga los parentescos en ter estudiantes para determinar los descuentos respectivos.	Administración y Dirección														Base de datos	3 meses	200
4	Elaborar la propuesta de medios de pago	Administración y Dirección														Informe de resultados	3 meses	200
5	Elaborar un sistema de estudio de descuentos.	Administración y Dirección														Mecánica del sistema	1 mes	100
6	Establecer los porcentajes de descuentos.	Administración y Dirección														Porcentajes de descuentos	1 mes	
7	Aprobación de las propuestas	Administración y Dirección														Visto bueno	1 mes	
8	Implementación del sistema.	Administración y Dirección														Informe de seguimiento	2 meses	200
																	700	

<b>PROYECTO:</b> Plan de cobro de pensiones.
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Oswaldo Arroyo (Administración). Mabel Retamal (Contabilidad)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un sistema de pago de pensiones para brindar mayor comodidad y facilidad a los clientes en sus pagos.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Establecer convenios de pago con tarjetas de crédito e instituciones financieras. Formular estratégicamente un sistema de descuentos en pagos de pensiones.
<b>INDICADOR:</b> Reducción del plazo promedio de cobro=plazo promedio de cobro actual / plazo promedio de cobro de períodos anteriores

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008							2009					ENTREGABLES	RECURSOS		
			Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My		TIEMPO	PRESUP.	
1	Investigación de mercado para identificar las vías de pago más opcionadas para facilitar a los clientes.	Administración														Resultados de la investigación	1 mes	
2	Emprender una evaluación de la situación socio-económica.	Administración y Dirección														Informe de resultados	1 mes	
3	Crear un archivo que contenga los parentescos en términos de los estudiantes para determinar los descuentos respectivos.	Administración y Dirección														Base de datos	3 meses	200
4	Elaborar la propuesta de medios de pago	Administración y Dirección														Informe de resultados	3 meses	300
5	Elaborar un sistema de estudio de descuentos.	Administración y Dirección														Mecánica del sistema	1 mes	100
6	Establecer los porcentajes de descuentos.	Administración y Dirección														Porcentajes de descuentos	1 mes	
7	Aprobación de las propuestas	Administración y Dirección														Visto bueno	1 mes	
8	Implementación del sistema.	Administración y Dirección														Informe de seguimiento	2 meses	400
																	1000	

<b>PROYECTO:</b> Plan de marketing
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Evelyn Vinueza
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar la participación de mercado del Centro Educativo.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Designar una comisión de marketing que permita agilizar el desarrollo del plan de marketing.
<b>INDICADOR:</b> Retención de clientes = (Clientes retenidos / Total de clientes)*100. Participación de mercado= (# de clientes / total de mercado)*100.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008							2009					ENTREGABLES	RECURSOS		
			Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My		TIEMPO	PRESUP-	
1	Estudio de la situación actual.	Comisión encargada														Reporte de resultados	2 meses	100
2	Estudio del mercado.	Comisión encargada														Informe de resultados	3 meses	3000
a	Definición del problema																1 mes	
b	Objetivos de la investigación																1 mes	
c	Hipótesis																1mes	
d	Herramientas de medición																1 mes	
e	Elaboración de encuestas																2 meses	
f	Determinación de la muestra																2 meses	
g	Trabajo de campo																2 meses	
h	Análisis de resultados																3 meses	300
3	Establecimiento de objetivos y metas	Institución														Lista de objetivos y metas	2 meses	
4	Desarrollo de estrategias.	Institución														Lista de estrategias	3 meses	300
5	Elaboración del presupuesto.	Comisión encargada														Modelo de presupuesto	2 meses	100
6	Aprobación del proyecto.	Dirección y Administración														Visto bueno	1 mes	
7	Ejecución y control.	Comisión encargada														Reporte de evaluación	2 meses	200
																	4000	

<b>PROYECTO:</b> Sistema de calificación y selección de proveedores
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un sistema de calificación y selección de proveedores con el fin de mantener precios competitivos y elevar la calidad del servicio institucional.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Categorizar los proveedores de tal manera que la institución reconozca a cual de ellos acudir y en que instancia para dar cumplimiento a sus
<b>INDICADOR:</b> Eficiencia en la relación proveedor - institución = (# de proveedores que cumplen con las expectativas / total de proveedores)*100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008										ENTREGABLES	RECURSOS	
			My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	TIEMPO	PRESUP.			
1	Formación del equipo de trabajo encargado.	Dirección y administración											Nómina de integrantes	1 mes	
2	Evaluación del sistema actual de proveedores.	Dirección y administración											Informe de resultados	1 mes	200
3	Establecimiento de políticas de selección de proveedores basados en precio, calidad, variedad, tiempo de pago y forma de entrega de los materiales.	Dirección											Políticas de selección	1 mes	
4	Análisis de proveedores existentes en el mercado.	Equipo de trabajo											Informe de resultados	2 meses	200
5	Desarrollo de una base de datos de posibles proveedores.	Equipo de trabajo											Base de datos creadas	1 mes	
6	Selección de los proveedores más idóneos.	Dirección y administración											Nómina de proveedores seleccionados	1 mes	200
7	Integración de los proveedores a la institución	Dirección y administración												1 mes	200
8	Elaboración del presupuesto.	Equipo de trabajo											Presupuesto	1 mes	
9	Aprobación del proyecto,	Dirección y administración											Visto bueno	1 mes	
10	Implementación y control de los proveedores.	Equipo de trabajo											Informe de resultados	1 mes	
													800		

<b>PROYECTO:</b> Establecer procesos específicos de gestión con sus indicadores
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador). Ing. Mabel Retamal (Área de computación)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un plan de mejora y el fortalecimiento de los procesos para incrementar la participación de mercado del plantel haciéndolo flexible para enfrentar los cambios del entorno.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Establecer procesos de apoyo que habiliten y agilicen los procesos principales.
<b>INDICADOR:</b> Procesos claramente definidos = (# de procesos específicos establecidos / total de procesos propuestos)*100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008							2009					ENTREGABLES	RECURSOS		
			Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My		Jn	TIEMPO	PRESUP.
1	Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.	Administración														Nómina de equipo de trabajo	1 mes	
2	Mapeo de procesos.	Equipo de trabajo														Mapa de procesos	2 meses	1000
3	Levantamiento de los procesos.	Equipo de trabajo														Informe de resultados	3 meses	1000
4	Propuesta de organización de procesos.	Equipo de trabajo														Propuesta	2 meses	200
5	Establecimiento de indicadores de gestión.	Equipo de trabajo y administración														Informe de indicadores	2 meses	500
6	Manual de procesos y procedimientos de la institución.	Equipo de trabajo y administración														Manuales	2 meses	800
7	Elaboración del presupuesto.	Equipo de trabajo														Presupuesto	2 meses	100
8	Aprobación del proyecto.	Administración y dirección														Visto bueno	1 mes	
9	Implementación del proyecto.	Equipo de trabajo														Informe de resultados	1 mes	
																		3600

## Modelo de gestión estratégica basado en el BSC

<b>PROYECTO:</b> Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Evelyn Vinueza (Diseño del modelo de gestión estratégica)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica respaldado en el BSC, herramienta que permite monitorear , controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.
<b>INDICADOR:</b> Efectividad de la estrategia = (# de iniciativas estratégicas realizadas / total de iniciativas propuestas)*100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008								2009					ENTREGABLES	RECURSOS	
			Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab		TIEMPO	PRESUP.
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Diseñadora del modelo														Modelo de gestión	1 mes	200
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Administración y Dirección														Visto Bueno	1 mes	
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Dirección, Administración, Diseñadora														Cronograma	2 meses	200
4	Selección de medios de difusión.	Diseñadora y Administración														Informe	2 meses	800
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la institución.	Diseñadora del modelo														Exposición	1 mes	500
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal docente y de servicio.	Diseñadora del modelo														Exposición	2 meses	1000
7	Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.	Dirección y Administración														Temario	2 meses	700
8	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Dirección y Administración														Evaluaciones	1 mes	600
9	Elaboración del presupuesto.	Administración														Presupuesto	1 mes	
10	Aprobación del proyecto	Dirección y Administración														Visto Bueno	1 mes	
11	Implementación del proyecto.	Dirección y Administración														Informe de resultados	1 mes	
																	4000	

<b>PROYECTO:</b> Plan de capacitación de competencias del personal
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Lcda. Rocío Astudillo
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestro mercado.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Elaborar un cronograma de capacitación según las tendencias cognitivas más urgentes y actuales.
<b>INDICADOR:</b> Personal que cumple el perfil de competencias requerido para el logro de metas = (# de funcionarios que cumplen el perfil / total de funcionarios) * 100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008								2009						ENTREGABLES	RECURSOS	
			Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	TIEMPO		PRESUP.	
1	Estudio de los requerimientos del personal.	Dirección															Informe de resultados	3 meses	300
2	Estudio de los requerimientos del Centro Educativo.	Administración y dirección															Informe de resultados	2 meses	300
3	Evaluación de instituciones que presentan alternativas de capacitación.	Administración y dirección															Informe de resultados	2 meses	200
4	Formular planes de capacitación.	Dirección															Plan de capacitación	2 meses	200
5	Definir cronograma de capacitaciones.	Dirección															Cronograma	1 mes	100
6	Elaboración del presupuesto.	Administración y dirección															Presupuesto	1 mes	
7	Aceptación del proyecto.	Administración y dirección															Visto bueno	1 mes	
8	Inscripciones en las instituciones seleccionadas.	Dirección															Inscripciones	1 mes	700
9	Desarrollo del proyecto.	Dirección															Informe de resultados	2 meses	
																		1800	

<b>PROYECTO:</b> Plan de desarrollo tecnológico
<b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Ing. Mabel Retamal (Área de computación)
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico con el fin de mejorar la capacidad tecnológica de la institución.
<b>ESTRATEGIA GLOBAL:</b> Elaborar un plan de desarrollo tecnológico para mejorar la competitividad del plantel dentro del mercado.
<b>INDICADOR:</b> Hardware y software actualizado = (# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2008						ENTREGABLES	RECURSOS	
			Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp		TIEMPO	PRESUP.
1	Estudio de las necesidades del plantel.	Dirección							Informe de resultados	2 meses	200
2	Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.	Área de computación (sistemas)							Informe de resultados	2 meses	200
3	Realizar una base de datos del hardware y software que será de utilidad para la institución, junto con el nombre de las empresas distribuidoras de estos productos.	Área de computación (sistemas)							Base de datos	1 mes	300
4	Realizar alianzas estratégicas.	Administración y Área de computación (sistemas)							Contratos	2 meses	500
5	Contactar a las empresas distribuidoras y llegar a arreglos en cuanto a normas de pago y entrega de los productos solicitados.	Área de computación (sistemas)							Contratos	1 mes	200
6	Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.	Área de computación (sistemas)							Presupuesto	1 mes	100
7	Aprobación del proyecto.	Administración y Dirección							Visto bueno	1 mes	
8	Implementación del proyecto.	Área de computación (sistemas)							Informe de resultados	1 mes	10000
9	Instalaciones y pruebas de hardware y software	Área de computación (sistemas) y proveedores							Informe de resultados	1 mes	1000
											<b>12500</b>

## **4.5 Desarrollo de proyectos**

### **PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

#### **ANTECEDENTES:**

En el presente proyecto denominado “Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Score Card para el Centro Educativo Ecológico Bilingüe Gonzalo Ruales Benalcázar”, se desarrolló un análisis situacional (capítulo 2), por medio del cual se pudo determinar que una de las debilidades de la institución es el no contar con un modelo de gestión estratégica y por tal motivo no se ha realizado ningún tipo de difusión al personal sobre los objetivos que la institución desea alcanzar e involucrarlos dentro de los mismos para un mejor desarrollo y su pleno alcance, es por esta razón que los empleados no tienen conocimiento del rumbo del plantel; hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, que fortaleza construyen día a día con su trabajo y esto sin duda crea incertidumbre, falta de interés en sus actividades, el desconocimiento del gran aporte que tiene su labor para el progreso de la institución y su función dentro de la misma.

#### **ALCANCE.**

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos formar parte no solo de la filosofía institucional, sino, del éxito que conlleva una rigurosa planificación estratégicamente desarrollada, creando así una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica respaldado en el BSC, involucrando a todos los miembros de la institución en el logro de los objetivos planteados.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia de sus actividades dentro de la organización y en el éxito del modelo de gestión estratégica.
- Crear una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos planteados.

### **JUSTIFICACIÓN:**

El contar con un Modelo de Gestión Estratégica desarrollado, no constituye por sí solo un factor de éxito ya que realmente la clave está en la difusión del mismo porque permite que los miembros de la institución conozcan cual es el verdadero propósito de su trabajo, hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, las actividades o proyectos que se deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y que sientan que forman parte importante para el progreso del plantel; con esto el personal se siente involucrado y mayormente identificado como un gestor del éxito de su institución.

La importancia de éste proyecto radica en la efectividad con que se cumpla el proceso de comunicación del modelo de gestión estratégica; un proceso efectivo de comunicación además de asegurar la correcta difusión del modelo, permitirá crear una cultura organizacional de identidad en cada uno de los miembros del plantel, es decir, cada uno de ellos se sentirá identificado con su labor y tendrá pleno conocimiento del papel que desempeña para el éxito del plantel, dicha cultura debe estar encaminada a fomentar una capacidad de respuesta ágil y eficiente al entorno cambiante en el cual la institución se desenvuelve.

### **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

#### **ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

Al concluir el desarrollo del modelo de gestión estratégica, se procederá a realizar su presentación para la aprobación por parte de la Dirección Y Administración del plantel, para lo cual se explicarán de manera clara y objetivo los principales puntos del modelo, ésta presentación estará apoyada en medios audiovisuales. Se puede identificar que los aspectos más sobresalientes dentro del modelo 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 éxito de los mismos.

#### **ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO.**

Si la presentación del modelo fue efectiva, la aprobación será decisión fácil para la Dirección y Administración del plantel. En caso de no existir observación alguna, se procederá a comunicar el modelo al resto de la organización.

#### **ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE TIEMPO PARA COMUNICAR Y DIFUNDIR A LOS EMPLEADOS SOBRE EL MODELO.**

Como actividad consecuente de la aprobación del modelo, se procede a establecer el tiempo para comunicar y difundir el mismo tanto al personal administrativo como al personal docente, este tiempo será determinado principalmente por el tiempo de disponibilidad del personal.

#### **ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE MEDIOS DE DIFUSIÓN**

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Entre los medios que se utilizarán tenemos:

- Presentaciones en PowerPoint.

- Folletos.
- Talleres grupales e individuales
- Comunicaciones ubicadas en sitios estratégicos: murales, carteleras, informativos, etc.

### **ACTIVIDA 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA**

Una vez aprobado el proyecto y los tiempos para su comunicación y difusión, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa conformado por:

- Directora del plantel
- Administrador
- Comité central de padres de familia

La presentación constará de un resumen del análisis situacional, mapa de estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con el respectivo líder de su implementación además de un cuadro de resumen de los proyectos que debe realizar cada responsable.

También se entregará a cada administrativo un documento denominado informe ejecutivo, el cual constará de:

- Introducción.
- Justificación.
- Resumen de resultados del análisis situacional.
- Mapa estratégico institucional.
- Objetivos a alcanzar por cada área de la empresa.
- Indicadores base con los que evaluará el cumplimiento de los objetivos.
- Perfiles de proyectos.

- Cronograma de actividades de cada proyecto.

Este documento les servirá de base para la realización de sus actividades y de la importancia que tiene cada área para el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel institucional.

### **ACTIVIDAD 6: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL DOCENTE Y DE SERVICIO.**

Una vez que se ha comunicado el modelo de gestión al personal administrativo, se formará el equipo encargado de la difusión de modelo al personal docente y de servicio, los seleccionados deberán ser personas que tengan liderazgo y la capacidad de ser escuchados por el resto del personal. Para que el modelo logre su mayor entendimiento, se deberá realizar una presentación mucho más informal y comprensible en el cual deberá constar:

Principales puntos del resultado del análisis situacional.

Filosofía corporativa que se relacione con los intereses del empleado.

Los proyectos enfocados a los beneficios que los empleados tendrán al realizarlos con éxito.

La importancia de cada uno de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.

Las ventajas al alcanzar los objetivos deseados.

Además se les entregará un folleto en el cual se recalque la importancia que tiene cada una de sus actividades para el crecimiento de la empresa y los beneficios que pueden obtener con el cumplimiento de cada objetivo.

### **ACTIVIDAD 7: CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN.**

Para fortalecer la información entregada al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán 2 talleres, el primero es un taller de

integración entre el personal que busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo. Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- Panel de preguntas sobre dudas con respecto a la exposición.
- Recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.
- Introducción de los objetivos del taller.

El objetivo de este primer taller es: conocer de mejor manera a los compañeros de trabajo y afianzar la relación laboral.

Para cumplir con el objetivo establecido se deben tratar puntos clave como:

- Motivos de ingreso a la institución
- Principales objetivos de cada trabajador
- Que papel representa la institución dentro del cumplimiento de sus objetivos individuales.
- Relaciones entre los objetivos individuales y los objetivos institucionales.

En cuanto a fortalecer la filosofía institucional, el taller tratará temas específicos como:

- Principios que aporten de manera significativa a realizar la labor de cada empleado.
- Valores fundamentales para mantener un buen ambiente de trabajo y desarrollar mejor sus actividades.
- Principios y valores que permiten alcanzar el objetivo institucional.

Una vez terminado el plenario, cada grupo procederá a explicar sus respuestas a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos,

*Evelyn Jacquelinne Vinueza Yáñez*

buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro del plantel y que éste también forma parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se pueden alcanzar de igual forma los objetivos de cada una de los miembros de la institución.

El segundo taller se denomina “taller de compromiso con la institución”. Esta segunda parte del taller se enfocará a crear compromisos de los empleados para con la institución mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

- Exponer los objetivos de la empresa.
- Establecer los objetivos del taller.
- Panel de opiniones del personal respecto a lo que esperan de la institución.

Este taller tiene como objetivo: mejorar las relaciones entre los empleados y la institución mediante la búsqueda de beneficios mutuos.

Los principales puntos a tratar en el desarrollo de este taller y alcanzar su objetivo, se detallan a continuación:

- Beneficios a obtener del plantel.
- Aportes a realizar para obtener los beneficios esperados.
- Objetivos que el plantel se propuso alcanzar.
- Establecer compromisos para aportar al cumplimiento del objetivo.

#### **ACTIVIDAD 8: EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:**

Al concluir los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de captación y retención que la filosofía institucional tuvo en cada uno de los miembros del plantel.

Para comenzar con esta actividad se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de retención. La evaluación abarcará temas fundamentales de la filosofía corporativa tales como: misión, visión, valores, principios, objetivos, proyectos a cargo, metas propuestas, compromisos acordados, etc.

#### **ACTIVIDAD 9: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

Para la realización del presupuesto de este plan se determinó las siguientes cifras:

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Humanos	1000
Financiero	1000
Tecnológico	2000
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>

#### **ACTIVIDAD 10: APROBACIÓN DEL PROYECTO.**

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Dirección y Administración del plantel, para esto el Equipo encargado de la difusión deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los medios a utilizar, cronograma de actividades y un presupuesto detallado, esta propuesta será analizada y aprobada.

#### **ACTIVIDAD 11: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.**

Luego de aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de ver el grado de conocimientos depositados en cada uno de los empleados basándose en los primeros tres meses de difusión mediante la realización de un informe sobre los avances realizados, en cuanto al proyecto y su

nivel de progreso, el nivel de compromiso y recordación de los empleados, obtenido de la evaluación realizada, y de los primeros aumentos en los niveles de rendimiento, además constarán los avances parciales de cada uno de los proyectos, con el fin de conocer el nivel de alcance de las metas establecidas; posteriormente este informe será entregado semestralmente para de esta manera mantener un control sobre el avance del modelo de gestión estratégica.

## **PROYECTO 2: PLAN DE MARKETING**

### **ANTECEDENTES:**

En el análisis situacional se diagnosticó que pese al gran porcentaje de fidelidad de los clientes para con el plantel, no existe un reconocimiento adecuado del mismo en los exteriores, por tal razón al analizar la capacidad de mercado se encontró que la principal falencia es el no contar con un plan de marketing desarrollado con el fin de fortalecer la imagen institucional.

El servicio educativo que presta el establecimiento es sin lugar a duda un servicio integral de calidad, pero una de las principales contrariedades que afronta el plantel es que un alto porcentaje del mercado no conoce sobre la institución, además no existen planes tácticos que ayuden a promover su actividad, retener a sus clientes actuales, penetrar en nuevos mercados, incrementar la fidelidad en la institución, aprovechando las oportunidades del entorno y disminuir el impacto de la competencia.

### **ALCANCE:**

Desarrollar y proponer un plan de Marketing, el cual se fundamentará en un estudio del mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias en cuanto a servicio, precio, plaza y promoción encaminadas al cumplimiento del objetivo corporativo y que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación, mejorar su imagen y fidelizar la institución.

**OBJETIVO GENERAL:**

- Desarrollar un Plan de Marketing encaminado a incrementar la participación de mercado del Centro Educativo.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Realizar una adecuada mezcla de marketing que permita enfrentar a la competencia.
- Retener a los clientes actuales
- Aumentar la participación de mercado

**ESTRATEGIAS:**

- Realizar una segmentación de mercado.
- Seleccionar estratégicamente los medios de publicidad y promoción

**JUSTIFICACIÓN:**

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing, debido a que es una herramienta que nos sirve para prever nuestro comportamiento en el mercado durante un período de tiempo, centrándonos en los intereses de nuestros clientes actuales y potenciales para ofrecerles un servicio integral estructurado de acuerdo a sus gustos y deseos.

Un Plan de Marketing debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige que sus responsables tengan un vínculo real con la situación del plantel; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, (con sus correspondientes mejoras); y, compartido con todo el personal de la institución.

Es por esto que un plan de Marketing es de esencial importancia para el plantel educativo debido a que podrá comercializar de mejor manera su servicio

satisfaciendo los deseos y necesidades de sus clientes, incrementando su participación en el mercado y elevando la fidelización de su marca (nombre del centro educativo).

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

### **ACTIVIDAD N°1: Estudio de la situación actual de la institución:**

El primer paso dentro de un Plan de Marketing es analizar la situación actual, si bien es cierto en el capítulo 2, ya se realizó un análisis del entorno, es necesario que el responsable a cargo del proyecto actualice nuevamente los datos y realice un estudio más exhaustivo del entorno de la institución, ya que servirá de base para el diseño adecuado de la mezcla estratégica de Marketing.

El análisis situacional se divide en:

- Ambiente externo: macroambiente y microambiente.
- Ambiente interno.
- Análisis de competitividad.

**AMBIENTE EXTERNO:** Constituyen todas aquellas variables sobre las cuales la institución no tiene influencia y debe adaptarse a ellas.

**MACROENTORNO:** Las principales variables que incluye este análisis son:

**Factores económicos:** Este determina la estructura y coyuntura económica del país, entre las principales variables que se deben considerar son: la Inflación anual general, así como por divisiones de consumo y sector económico, tasas de interés, tipos de financiamiento como por ejemplo de microcrédito, producto Interno Bruto, etc.

**Factores político-legales:** Los cuales se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación. Entre las principales variables a determinar son: políticas monetarias y fiscales, legislación y regulaciones sociales, relaciones

gubernamentales, situación política del país, riesgo país, etc. Esta variable influye en la inversión extranjera, crecimiento de la institución y de su imagen y prestigio.

**Factores tecnológicos:** Estos tienen un gran impacto en los estilos de vida del ser humano y en sus hábitos de consumo, así como también en la producción de las empresas y en su nivel de competitividad y en el caso específico de una institución educativa constituye de gran importancia analizar este factor porque al implementar tecnología de punta para el aprendizaje del alumnado se está fomentando a la vez una característica institucional que a la larga constituya una ventaja competitiva.

**Factores sociales y culturales:** Estos hacen referencia a las características de la sociedad entre las cuales las más importantes son: *edad y género, tendencias sociales y estilos de vida, ingresos y gastos*: Mediante esta variable el encargado del proyecto podrá tener una visión más clara del poder adquisitivo de su mercado actual y potencial, conocer sus principales gastos y qué porcentaje de sus ingresos destinan a la educación de sus hijos y demás desembolsos relacionados con este rubro.

Para el desarrollo de esta parte del estudio será necesario acudir a fuentes secundarias, como: folletos, reglamentaciones, leyes, revistas, periódicos, internet. También será necesario acudir a instituciones como: INEC, IECE, Ministerio de Educación y específicamente en la Dirección provincial de educación de Pichincha.

#### **MICROENTORNO:**

En este punto se deben analizar factores como:

**Proveedores:** analizar la relación proveedor- empresa mediante la aplicación de una entrevista al proveedor con la cual se obtuvo información relevante para establecer las diferentes iniciativas estratégicas, a partir de éstas se desarrollarán

las diferentes estrategias de Marketing que ayuden a la empresa a mejorar su servicio, establecer precios y descuentos.

**Clientes:** Conforman la esencia misma del Marketing: cómo llegar a él, atenderlo en forma adecuada y con una actitud socialmente responsable, además constituye el centro de todas las decisiones de marketing en la institución, por lo cual se debe realizar un estudio de mercado que se enfoque al análisis de sus necesidades, preferencias, hábitos de consumo y principales competidores, con el fin de determinar oportunidades de penetración y fortalecimiento del mercado objetivo y establecer estrategias de marketing adecuadas.

**Análisis de competitividad:** Dentro de este análisis se deberá analizar tanto la competencia actual como la competencia potencial.

**ANÁLISIS INTERNO:** Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. Las variables que podemos destacar son: capacidad de recursos humanos, capacidad tecnológica, capacidad administrativa, capacidad de mercado, etc.

## **ACTIVIDAD N°2: Estudio de mercado**

Mediante un estudio de mercado se podrá identificar, analizar, difundir y aprovechar la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

Con este estudio se pretende determinar las necesidades y preferencias de los hogares con hijos del sector de Conocoto y establecer estrategias de penetración, fortalecimiento del mercado y fidelización de la marca (institución) mediante una adecuada mezcla de marketing, para lo cual se determinará una muestra, y se aplicará una encuesta con el fin de determinar información relevante para la institución.

Para realizar un estudio de mercado es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

**a) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**

El alto desconocimiento de la marca (nombre del plantel) y la falta de crecimiento en el mercado, debido a la carencia de un adecuado plan de Marketing que ayude a mejorar su posición y crecimiento, retener sus clientes actuales, atraer nuevos mercados y fidelizar la marca por lo que si no se toman decisiones rápidas y eficaces, el centro educativo difícilmente podrá crecer en el mercado.

**Formulación:**

¿Será que la carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado?

**Sistematización:**

¿La frecuencia de matrícula incide en la falta de crecimiento en el mercado?

¿El nivel de preferencias de los clientes incide en la falta de crecimiento en el mercado?

¿La política de precios que maneja el plantel esta acorde a la competencia y a las preferencias de los clientes?

¿Las actividades publicitarias y promociones utilizadas por la institución son adecuadas para darse a conocer?

¿Los atributos que ofrece el plantel en su servicio satisfacen las necesidades y expectativas del mercado?

¿La competencia incide en el desconocimiento de la marca?

**b) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Objetivo general**

- Analizar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo respecto al servicio que brinda el plantel.

### **Objetivos específicos**

- Determinar las preferencias de los clientes al momento de elegir la institución educativa para sus hijos.
- Establecer si el nivel de precios del servicio es competitivo.
- Determinar los medios de comunicación y sistema de promociones que puede utilizar el plantel para darse a conocer.
- Determinar si los atributos que la institución ofrece en su servicio están acorde a las expectativas del mercado.

### **c) HIPÓTESIS**

La carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado.

La frecuencia de matrícula incide en la falta de crecimiento en el mercado.

Las preferencias de los clientes inciden en la falta de crecimiento en el mercado.

La política de precios que maneja el plantel esta acorde a la competencia y a las expectativas de los clientes.

Las actividades publicitarias utilizadas no son adecuadas para darse a conocer.

Los atributos que la institución ofrece en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado.

La competencia incide en el desconocimiento de la marca.

### **d) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevará a cabo será de tipo concluyente - descriptiva; ya que en base a este estudio se tomarán las decisiones necesarias para aumentar la participación en el mercado.

### **Herramientas de medición**

Las herramientas más utilizadas son: la observación directa, la entrevista y la encuesta. La herramienta escogida para este estudio es la encuesta la misma que será elaborada en base a los objetivos de estudio planteados, la cual permitirá recoger diversas opiniones de nuestro mercado objetivo.

**Características:**

- a. El cuestionario tendrá relación con los objetivos de investigación.
- b. El tipo de aplicación a emplear será directa.

**ACTIVIDAD N° 3: Establecimientos de objetivos y metas**

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados del modelo de gestión estratégica.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la institución, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

**OBJETIVO GENERAL:**

Mejorar el nivel de comercialización de nuestro servicio mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir el impacto de la competencia, mejorando la fidelización de la marca.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Difundir el servicio educativo dentro del mercado con el fin de incrementar su participación.

Elaborar una adecuada mezcla de marketing que ayude al plantel a crear una ventaja competitiva dentro del mercado.

Establecer tácticas mercadológicas que permitan a la institución aprovechar las oportunidades del mercado y fidelizar la marca.

Retener el mercado actual e incrementar el número de nuevos clientes, mediante estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

#### **ACTIVIDAD 4: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores, resume la forma la forma en la que logrará sus objetivos de Marketing obteniendo una ventaja competitiva que represente a la institución.

Las estrategias de Marketing irán en función de los resultados obtenidos en la matriz de síntesis y a los objetivos propuestos por lo que se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

**Importancia de la innovación del servicio:** cuyas etapas se detallan brevemente a continuación:

Generación de ideas: En todo este proceso intervienen tanto la Dirección como la administración del plantel y el personal docente y de servicio, ya que para generar una idea de innovación es importante conocer las tendencias del mercado actual tanto a nivel nacional como internacional, cuya información se obtendrá de los resultados de la encuesta, de la observación de la competencia y del Internet.

Selección de ideas: una vez que las ideas innovadoras son plasmadas serán analizadas en función de: demanda del mercado, competencia y rentabilidad que la innovación en el servicio pueda generar.

Implementación de muestras: Una vez aprobadas las ideas se procederá a elaborar un cronograma de implementación de las innovaciones que deberán pasar bajo la aprobación de la Dirección y Administración y posteriormente se establecerá cronogramas para publicitar las ideas innovadoras aprobadas.

Pruebas de mercado: Las innovaciones serán introducidas a manera de prueba en ciertos grados y secciones del plantel para conocer el grado de aceptación de las

mismas y el grado de satisfacción del cliente, por lo que todo el personal y especialmente los docentes deberán informar a la Dirección y Administración sobre el nivel de satisfacción del cliente sobre la innovación introducida y recoger también sus sugerencias para mejorarla en caso de ser necesaria.

**Posicionamiento de la institución y su servicio:** esto consiste en crear y fortalecer una imagen institucional que los diferencie de la competencia, dentro del cual tenemos:

- Posicionamiento en relación con un competidor.
- Posicionamiento en relación con una clase de servicio con un atributo.
- Posicionamiento en relación al precio y calidad

### **Precio**

En gran medida, los objetivos de precio son determinados por: el tipo de institución, su ubicación, el segmento objetivo y los gastos de la institución. Antes de elegir una estrategia de precios, se debe conocer la percepción del cliente y los diferentes valores de mercado para el servicio.

Para determinar los precios la persona encargada del proyecto deberá trabajar con la información adquirida del estudio de mercado como por ejemplo: precio fijado por otras instituciones educativas, precio que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio, costos totales de administración, gestión y mercadeo y las utilidades que precisa la institución.

### **Promoción**

Existen gran cantidad de opciones de promoción, para desarrollar una estrategia adecuada, deberá evaluarse la siguiente información obtenida del estudio de mercado: las características del servicio que lo hacen distinto y que inducen a los clientes a optar por el Centro Educativo Ecológico Bilingüe “Gonzalo Ruales Benalcázar”, los medios y costos de promoción susceptibles de ser utilizados para llegar al mayor número posible de consumidores, los diferentes segmentos del mercado meta (nichos de mercado), y los efectos consecuentes sobre la promoción.

El encargado del proyecto se asegurará de que la misión y los valores de la institución figuren en la estrategia de promoción del producto, ya que deben ser comunicados a los miembros tanto internos como externos.

La estrategia de promoción dependerá de los objetivos para ganar cuota de mercado. El reconocimiento de la institución en un entorno competitivo es un objetivo para el que hay que trabajar de manera constante. Para ello existen varios métodos promocionales entre los cuales tenemos la publicidad, promoción, marketing directo, web site, relaciones públicas, patrocinios, otras.

Se realizarán promociones de descuentos en pensiones para los casos en los que se encuentren parentescos entre alumnos, además se pueden promocionar becas educativas en medios de radiodifusión que difundan la gestión y actividad de la institución.

Para comunicar y difundir nuestros servicios post-venta y pedidos se utilizarán medios escritos como:

Afiches: Ubicados en lugares estratégicos como murales, carteleras, informativos, etc.

Volantes: pueden estar distribuyéndose y exhibiéndose en los alrededores del plantel.

Trípticos: los cuales serán entregados a los clientes actuales y potenciales en exposiciones relacionadas a la educación, casas abiertas, exhibiciones culturales, etc.

Calendarios: Estos serán entregados a los clientes en Navidad y Fin de año.

Crear la propia página Web donde los clientes puedan conocer más acerca de la institución su misión, visión, objetivos, calendarios de inscripciones y matrículas, requisitos, temario de las asignaturas, programas a efectuarse, mundo social, deportivo y cultural de la institución.

## **ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

En el presupuesto del Plan de Marketing se determinarán los siguientes rubros, los cuales serán necesarios para su ejecución:

### **Presupuesto**

Rubro	Costo
Internet	100
Encuestadores y tabulación de datos	1200
Copias	200
Página Web	500
Transporte	100
Refrigerios	300
Suministros de oficina	400
Elaboración de material impreso para publicidad	1200
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>

#### **ACTIVIDAD 6: APROBACIÓN DEL PROYECTO**

La aprobación del proyecto deberá estar a cargo de la Administración y Dirección del plantel, para esto el Jefe del proyecto, deberá presentar la propuesta con su respectivo presupuesto y los efectos sobre el flujo de caja.

#### **ACTIVIDAD 7: EJECUCIÓN Y CONTROL**

La persona encargada de la implementación del plan tendrá la dirección de acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos, esta función abarca tres actividades:

Organizar la actividad de marketing: Se debe definir la relación entre el Marketing y las divisiones de la institución y establecer una organización de las actividades para que se lleven a cabo las estrategias.

Reclutar el personal de la empresa: Se deben seleccionar las personas más hábiles y dedicadas para que las actividades tengan resultado, especialmente lo concerniente a encuestadores para que ejecuten de manera correcta el trabajo de campo.

Dirigir la realización de las estrategias: Se deberá dirigir el trabajo del personal de campo y dicho trabajo será controlado mediante mecanismos, los cuales serán diseñados por el jefe de implementación del proyecto para asegurar la puesta en práctica de la estrategia.

## **PROYECTO: PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL.**

### **ANTECEDENTES:**

Al realizar el estudio para establecer el indicador base que permita monitorear el objetivo relacionado con el recurso humano, se determinó que tan solo un 60% de los empleados cumplen con el perfil requerido para el puesto desempeñado, y el porcentaje restante se encuentran terminando sus estudios a nivel de licenciatura pedagógica. Este aspecto sin duda es de relevante importancia ya que el contar con un recurso humano calificado es en gran parte un factor decisivo para el éxito institucional.

### **ALCANCE:**

La realización de una propuesta de implementación de un plan de capacitación de competencias del personal es crucial para el desarrollo del plantel, debido a que si no existe personal capacitado, es difícil cumplir las metas y objetivos propuestos y crecer institucionalmente, por lo que si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la institucional podrá brindar un servicio educativo de calidad.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad del talento humano del plantel buscando satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Realizar un estudio de los requerimientos del personal en cuanto a capacitación se refiere.

Realizar un estudio de las necesidades del Centro Educativo en cuanto a perfiles del personal.

Seleccionar el plan de capacitación más idóneo para el personal.

## **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:**

### **ACTIVIDAD N° 1: Estudio de los requerimientos del personal**

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se debe examinar a todo el personal del plantel y así determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación. Además se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos del Centro Educativo, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Se analizará la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones. En el análisis del personal se establecen interrogantes que den ser atendidas tales como: ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?

En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas por el plantel. Es importante aclarar que esta información se obtendrá a través de entrevistas, encuestas, talleres grupales, etc.

### **ACTIVIDAD N°2: Estudio de los requerimientos del Centro Educativo**

Esta información se obtendrá al realizar una reunión ejecutiva a nivel de Dirección y Administración, por medio de ella los directivos evaluarán sus necesidades como representantes institucionales y luego realizarán una comparación con los perfiles de los trabajadores actuales, para partiendo de ésta base, establecer los temas básicos en los que se hace necesaria una capacitación.

### **ACTIVIDAD N°3: Evaluación de instituciones que presentan alternativas de capacitación.**

Para seleccionar de mejor forma a los capacitadores, es necesario evaluar las diferentes alternativas de instituciones que brindan este servicio, para ello la mejor manera de realizar una selección efectiva es solicitar licitaciones de varios proveedores y someter las propuestas recaudadas a un análisis global de cada una y establecer la relación costo beneficio mas adecuada para escoger la mejor opción.

### **ACTIVIDAD N°4: Formular el Plan de Capacitación y Competencias**

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información arrojada por la indagación acerca de los requerimientos del Centro Educativo, se agruparán los requerimientos de los docentes de manera paralela, decimos entonces que cada inquietud o falta de conocimientos será combatida con la capacitación respectiva.

### **ACTIVIDAD N°5: Definir cronograma de capacitaciones**

Esta actividad se refiere a la propuesta de acuerdo al sondeo, donde se definirá un programa de actividades el cual tendrá por contenido lo siguiente:

- La temática principal
- Su contenido
- La duración
- El costo que tendrá para la compañía
- El capacitador.
- El método que este determine apropiado.

Con tales datos se procederá de forma inmediata a establecer un cronograma que por tratarse de una institución educativa matutina, será más oportuno realizar capacitaciones por las tardes o en fechas que coincidan con vacaciones del año lectivo, incluso para actualizar conocimientos y poder inaugurar el año con métodos pedagógicos acordes a las nuevas exigencias del alumnado.

### **ACTIVIDAD N°6: Elaboración del presupuesto**

El presupuesto para la implementación de este proyecto va a depender en gran parte de la institución con la que se decida trabajar o establecer convenios de capacitación, incluso si se contratase un capacitador por área será necesario obtener varias preformas del servicio para establecer un presupuesto más real, para el caso citamos las siguientes cifras:

<b>Presupuesto</b>	
<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Humanos	600
Tecnológicos	600
Financieros	600
<b>TOTAL</b>	<b>1800</b>

El presupuesto cotizado anteriormente representa solo una campaña de capacitación, cabe recalcar que al tratarse de un plan de capacitación de competencias del personal, la capacitación de ser constante.

### **ACTIVIDAD N°7: Aceptación del proyecto**

Una vez desarrollado el plan y presentado todos los documentos de respaldo y demás habilitantes del mismo, es necesario presentar la propuesta a Dirección y Administración de manera formal para que se inicien las inscripciones o contratos pertinentes en las instituciones seleccionadas.

### **ACTIVIDAD N°8: Inscripciones en las instituciones seleccionadas**

Tras haber sido aprobado el proyecto y hecho el desembolso para poner en marcha el mismo, se procede a contactar a las instituciones seleccionadas o capacitadores contratados para que se efectúen los últimos detalles tales como matrículas, entrega y recepción de documentos para títulos, etc.

## **ACTIVIDAD N°9: Implementación del proyecto**

La Dirección y el responsable de la implementación del plan de capacitación de competencias del personal, deben monitorear aspectos importantes en la capacitación del personal docente, entre los aspectos más importantes están: puntualidad y asistencia, evaluación de los conocimientos adquiridos, entrega de documentos pertinentes, etc.

Este control es necesario para establecer el grado de beneficio que obtiene el empleado (docente) y por tanto el plantel, como aporta su capacitación al logro del objetivo institucional y su satisfacción personal.

## **PROPUESTA ALTERNATIVA**

### **PROYECTO: INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA**

#### **ANTECEDENTES:**

El crecimiento del plantel se ha visto mermado por la inexistencia de inversiones encaminadas a la expansión tanto física como intangible, al respecto se ha identificado que la principal causa que impide el crecimiento institucional es la falta de espacio físico, por esta razón se decide presentar una propuesta alternativa de expansión de infraestructura.

#### **Alcance.**

Presentar propuestas de ampliación de infraestructura que permita cumplir con los objetivos de crecimiento y rentabilidad planteados.

#### **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

Proponer alternativas de expansión de infraestructura, tales que permitan incrementar el número de clientes y cumplir con el objetivo de crecimiento planteado.

## **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:**

Analizar las posibilidades de inversión en construcción de instalaciones propias.

Evaluar la factibilidad de arrendamiento de instalaciones.

### **OPCIÓN 1: Arrendamiento.**

Dicha propuesta contempla la posibilidad de arrendar un local que cumpla con las expectativas requeridas por el plantel, tanto en dimensión como en ubicación.

Para dicha evaluación se puede contar con un local ubicado en la parte posterior de la institución, que con sus debidas adecuaciones puede funcionar perfectamente como centro infantil (nocional, pre-básica y primeros años de educación básica) y mientras tanto ocupar las instalaciones actualmente ocupadas por pre-escolar para la adecuación de los niveles de escuela que cuenten con mayor necesidad de expansión y además asignar el espacio adecuado para lo que será el funcionamiento de 9 año de educación básica (2do curso).

El canon de arrendamiento es de \$1600 mensuales y se calcula que las modificaciones respectivas representan aproximadamente \$3000, se pretende establecer un contrato de arrendamiento de por lo menos 5 años cuya garantía representan \$10000 que serán recuperados al término del contrato.

Con esta primera alternativa tenemos la posibilidad de incrementar las utilidades generadas por el aumento de la oferta, este incremento permitirá crear un fondo de ahorro para una futura inversión en construcción propia que sin duda representará mayores utilidades.

### **OPCIÓN 2: CONSTRUCCIÓN PROPIA.**

Una segunda opción para ampliar la infraestructura del plantel es construir un edificio propio el cual en primera instancia puede estar diseño para contar con 18 aulas que sin duda alguna generarán un incremento muy notable en la rentabilidad del plantel, así como la inversión es mucho más fuerte también serán las utilidades

y se estaría cumpliendo con el objetivo corporativo de crecimiento institucional y de rentabilidad.

La cifra total que arroja el presupuesto asciende a \$80000 que corresponden a la construcción de las 18 aulas distribuidas en 2 pisos de 1800mts<sup>2</sup> con todos sus acabados y lo que se refiere a espacios de servicios básicos tales como sanitarios, bar y dos bodegas para implementos didácticos, una oficina para la dirección del plantel; todo esto está estipulado entregarse con todos los terminados pertinentes al cabo de 6 meses de trabajo corrido, esto es con el fin de contar con el espacio físico listo para la inauguración del próximo año lectivo si existieran los recursos necesarios. Cabe recalcar que dicha propuesta contempla la construcción del edificio más no el costo del terreno porque se basa en la posibilidad de edificar la construcción en la hacienda “San Elías” de propiedad de la institución, ubicada en la vía a Amaguaña.

De las dos propuestas presentadas, se citan las cifras y sus incidencias dentro del flujo de efectivo de la institución junto con la inversión de los proyectos desarrollados en el siguiente capítulo denominado presupuestos y evaluación financiera.

### **INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's**

Rentabilidad por inversión = rentabilidad de la inversión / monto total invertido

### **RESPONSABLES**

Magister Paola Ruales (Directora del plantel)

Lic. Oswaldo Arroyo (Administrador)



## CAPÍTULO V

### 5 PRESUPUESTO

#### 5.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Una vez determinados los proyectos, sus perfiles al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos de los mismos.

A continuación se detallan los presupuestos para cada proyecto

- **PROYECTO N°1**

<b>SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	500	70	50		<b>620</b>
<i>FINANCIERO</i>	200	30	30		<b>260</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	200				<b>200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>100</b>	<b>80</b>		<b>1080</b>

- **PROYECTO N°2**

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	600	100			<b>700</b>
<i>FINANCIERO</i>	200	100			<b>300</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	200				<b>200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>200</b>			<b>1200</b>

- **PROYECTO N°3**

<b>PLAN DE COBRO DE PENSIONES</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	100	100			<b>200</b>
<i>FINANCIERO</i>	200	100			<b>300</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	200				<b>200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>200</b>			<b>700</b>

- **PROYECTO N°4**

<b>PLAN MARKETING</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	1000	200			<b>1200</b>
<i>FINANCIERO</i>	1200	800			<b>2000</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	600	200			<b>800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2800</b>	<b>1200</b>			<b>4000</b>

- **PROYECTO N°5**

<b>PLAN DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	300				<b>300</b>
<i>FINANCIERO</i>	300				<b>300</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	200				<b>200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>				<b>800</b>

- **PROYECTO N°6**

<b>ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN CON SUS INDICADORES</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	500	500			<b>1000</b>
<i>FINANCIERO</i>	500	400			<b>900</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	900	800			<b>1700</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1900</b>	<b>1700</b>			<b>3600</b>

- **PROYECTO N°7**

<b>IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	600	400			<b>1000</b>
<i>FINANCIERO</i>	700	300			<b>1000</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	1200	800			<b>2000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2500</b>	<b>1500</b>			<b>4000</b>

- **PROYECTO N°8**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	300	300			<b>600</b>
<i>FINANCIERO</i>	300	300			<b>600</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	300	300			<b>600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>900</b>			<b>1800</b>

- **PROYECTO N°9**

<b>PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
<i>HUMANO</i>	100	100			<b>200</b>
<i>FINANCIERO</i>	2000	2500			<b>4500</b>
<i>TECNOLOGICO</i>	3400	4400			<b>7800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5500</b>	<b>7000</b>			<b>12500</b>

5.2 PRESUPUESTOS DE PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO

PRESUPUESTO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO														
N°	RECURSOS	2008			2009			2010			2011			TOTAL
	PROYECTOS	HUMANOS	FINANC.	TECNOLÓG.	HUMANOS	FINANC.	TECNOLÓG.	H	F	T	H	F	T	
1	Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	600	700	1.200	400	300	800							4.000
2	Plan de Marketing	1.000	1.200	600	200	800	200							4.000
3	Plan de Capacitación de competencias del personal.	300	300	300	300	300	300							1.800
<b>TOTAL</b>		<b>1.900</b>	<b>2.200</b>	<b>2.100</b>	<b>900</b>	<b>1.400</b>	<b>1.300</b>	-	-	-	-	-	-	<b>9.800</b>

PRESUPUESTO DE PROYECTOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO														
N°	RECURSOS PROYECTOS	2008			2009			2010			2011			TOTAL
		HUMANOS	FINANC.	TECNOLÓG.	HUMAN.	FINANC.	TECN.	H	F	T	H	F	T	
1	Sistema de control y evaluación presupuestaria	500	200	200	70	30	-	50	30					1.080
	Plan de Inversión	600	200	200	100	100	0	0	0	0	0	0	0	1.200
2	Plan de cobro de pensiones	100	200	200	100	100	-							700
3	Plan de calificación y selección de proveedores	300	300	200	-	-	-							800
4	Plan de establecimiento de procesos específicos con sus respectivos indicadores	500	500	900	500	400	800	-	-	-				3.600
5	Plan de desarrollo tecnológico	100	2.000	3.400	100	2.500	4.400							12.500
<b>TOTAL</b>		<b>2.100</b>	<b>3.400</b>	<b>5.100</b>	<b>870</b>	<b>3.130</b>	<b>5.200</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19.880</b>

### 5.3 PRESUPUESTO GENERAL DE PROYECTOS

<b>PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES</b>					
<b>RECURSOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>
HUMANO	4.000	1.770	50,00	-	<b>5820</b>
FINANCIERO	5.600	4.530	30,00	-	<b>10160</b>
TECNOLOGICO	7.200	6.500	-	-	<b>13700</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16.800</b>	<b>12.800</b>	<b>80</b>	<b>-</b>	<b>29.680</b>

### 5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Sin Proyectos</b>					
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas	151924,00	154354,78	156824,46	159333,65	161882,99
- Costos	9384,00	9759,36	10149,73	10555,72	10977,95
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>142540,00</b>	<b>144595,42</b>	<b>146674,73</b>	<b>148777,93</b>	<b>150905,04</b>
- Gastos	125100,00	126351,00	127614,51	128890,66	130179,56
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>17440,00</b>	<b>18244,42</b>	<b>19060,22</b>	<b>19887,27</b>	<b>20725,48</b>
- Egresos no operacionales	100,00	102,00	104,04	106,12	108,24
+ Ingresos no operacionales	2279,60	2279,60	2279,60	2279,60	2279,60
<b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>19619,60</b>	<b>20422,02</b>	<b>21235,78</b>	<b>22060,75</b>	<b>22896,83</b>
- 15% de participaciones	2942,94	3063,30	3185,37	3309,11	3434,52
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>16676,66</b>	<b>17358,72</b>	<b>18050,41</b>	<b>18751,64</b>	<b>19462,31</b>
- 25% Impuesto a la Renta	4169,17	4339,68	4512,60	4687,91	4865,58
<b>= Utilidad neta</b>	<b>12507,50</b>	<b>13019,04</b>	<b>13537,81</b>	<b>14063,73</b>	<b>14596,73</b>

### ESTADO DE RESULTADOS

Con Proyectos					
	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	175970,00	176113,19	176276,50	176520,46	183469,76
- Costos	9394,79	9771,56	10163,44	10571,56	10990,58
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>166575,21</b>	<b>166341,63</b>	<b>166113,06</b>	<b>165948,90</b>	<b>172479,18</b>
- Gastos	141100,00	139151,00	127694,51	128890,66	130179,56
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>25475,21</b>	<b>27190,63</b>	<b>38418,55</b>	<b>37058,25</b>	<b>42299,62</b>
- Egresos no operacionales	900,00	102,00	104,04	106,12	908,24
+ Ingresos no operacionales	2655,00	2808,00	3022,50	3332,00	3430,00
<b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>27230,21</b>	<b>29896,63</b>	<b>41337,01</b>	<b>40284,13</b>	<b>44821,38</b>
- 15% de participaciones	4084,53	4484,50	6200,55	6042,62	6723,21
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>23145,68</b>	<b>25412,14</b>	<b>35136,46</b>	<b>34241,51</b>	<b>38098,17</b>
- 25% Impuesto a la Renta	5786,42	6353,03	8784,12	8560,38	9524,54
<b>= Utilidad neta</b>	<b>17359,26</b>	<b>19059,10</b>	<b>26352,35</b>	<b>25681,13</b>	<b>28573,63</b>

FLUJO INCREMENTAL					
	2008	2009	2010	2011	2012
CON PROYECTOS	\$ 17.359,26	\$ 19.059,10	\$ 26.352,35	\$ 25.681,13	\$ 28.573,63
SIN PROYECTOS	\$ 12.507,50	\$ 13.019,04	\$ 13.537,81	\$ 14.063,73	\$ 14.596,73
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 4.851,76</b>	<b>\$ 6.040,06</b>	<b>\$ 12.814,54</b>	<b>\$ 11.617,40</b>	<b>\$ 13.976,90</b>

TMAR (Tasa de descuento)	
7,57 % =	Rentabilidad máxima en otra alternativa de inversión
0,96 % =	Inflación promedio
<b>15,80 % =</b>	<b>((7,57+0,96)+(7,57*0,96))</b>
<b>TMAR =</b>	<b>15,80%</b>

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 4.851,76	-\$ 16.800,00	-\$ 11.948,24	-\$ 10.317,99
2009	\$ 6.040,06	-\$ 12.800,00	-\$ 6.759,94	-\$ 5.041,10
2010	\$ 12.814,54	-\$ 80,00	\$ 12.734,54	\$ 8.200,83
2011	\$ 11.617,40	\$ 0,00	\$ 11.617,40	\$ 6.460,63
2012	\$ 13.976,90	\$ 0,00	\$ 13.976,90	\$ 6.712,25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49.300,66</b>	<b>-\$ 29.680,00</b>	<b>\$ 19.620,66</b>	<b>\$ 6.014,60</b>
				<b>\$ 6.014,60</b>

TIR	SALDOS DE INVERSIÓN		SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO		
32%	-\$ 11.948,24	-\$ 6.759,94	\$ 12.734,54	\$ 11.617,40	\$ 13.976,90

Período de recuperación de la inversión:

RECUPERACION DE LA INVERSION		
AÑO	F. DESCONTADO	F.D. ACUMULADO
2008	-\$ 10.317,99	-\$ 10.317,99
2009	-\$ 5.041,10	-\$ 15.359,10
2010	\$ 8.200,83	-\$ 7.158,27
2011	\$ 6.460,63	-\$ 697,64
2012	\$ 6.712,25	\$ 6.014,60

PR =	\$ 697,64	
	\$ 6.712,25	
PR =	0,10	PR = 4,90
	4 AÑOS	
PR =	1 MES	
	7 DIAS	

Relación Costo – Beneficio:

VALORACION DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2008	\$ 4.189,78	-\$ 14.507,77	-\$ 10.317,99
2009	\$ 4.504,27	-\$ 9.545,37	-\$ 5.041,10
2010	\$ 8.252,34	-\$ 51,52	\$ 8.200,83
2011	\$ 6.460,63	\$ 0,00	\$ 6.460,63
2012	\$ 6.712,25	\$ 0,00	\$ 6.712,25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.119,27</b>	<b>-\$ 24.104,66</b>	<b>\$ 6.014,60</b>

RB/C	<u>\$ 30.119,27</u>
	\$ 24.104,66

RB/C **\$ 1,25**

Con los resultados arrojados de la evaluación financiera que parte del análisis de los estados de resultados proyectados para los años de duración del modelo de gestión estratégica, se obtuvieron los siguientes datos concluyentes:

*Evelyn Jacquelinne Vinueza Yáñez*

<b>TMAR</b>	<b>15,80%</b>	<i>Tasa mínima de rendimiento aceptable</i>
<b>VAN</b>	<b>6014,60</b>	<i>Valor positivo, inversión (en principio) factible</i>
<b>TIR</b>	<b>32%</b>	<i>Valor superior a la TMAR, inversión (en principio) factible</i>
<b>PRI</b>	<b>4 años1 mes</b>	<i>Período de recuperación de la inversión</i>
<b>RCB</b>	<b>1,25</b>	<i>Por cada dólar invertido se obtiene 66 centavos de utilidad</i>

La TMAR se estableció tomando en cuenta el nivel de inflación y la tasa activa referencial que reporta el Banco Central del Ecuador y se define como la tasa mínima de rendimiento aceptable de la inversión que para ésta ejercicio no debe ser menor de 15,80%.

El Valor Actual Neto (VAN) es una sumatoria de los flujos de caja descontados la tasa mínima de rendimiento y al establecerse en un valor positivo da pauta para apoyar la implementación del modelo por ser rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador de la rentabilidad del proyecto, es decir, la tasa de porcentaje de rendimiento anual acumulado que genera la inversión, para que un proyecto sea considerado factible, debe presentar una TIR de un valor superior a la TMAR para justificar la inversión en el mismo.

Esta relación es necesaria para al momento de evaluar otras alternativas de inversión que tuviere el plantel, se pueda optar fácilmente por aquella inversión que además de generar la utilidad base propuesta, arroje también una rentabilidad extra, como éste caso.

El presente proyecto arroja un período de recuperación de la inversión (PRI) de 4 años, 1 mes y 7 días aproximadamente, esto es, que al cabo de dicho período se habrá recuperado el monto total invertido y en adelante se generará solamente utilidades netas.

En cuanto a la Relación Costo – Beneficio, los resultados demuestran que por cada dólar de inversión en el presente proyecto, se retribuirán 25 centavos adicionales que constituyen la utilidad.

Todos los datos que arroja la evaluación financiera indican la factibilidad del proyecto, sin embargo el período de recuperación es demasiado extenso para el monto invertido, para mejorar estos datos es necesario incrementar los ingresos y lejos de poder realizarlo por medio del aumento del costo de pensiones, fue necesario desarrollar 2 propuestas alternativas detalladas en el capítulo anterior y cuyas cifras manejamos a continuación:

**1era OPCIÓN: ARRENDAMIENTO**

**Estado de Resultados sin Proyectos**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas	151924,00	154354,78	156824,46	159333,65	161882,99
- Costos	9384,00	9759,36	10149,73	10555,72	10977,95
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>142540,00</b>	<b>144595,42</b>	<b>146674,73</b>	<b>148777,93</b>	<b>150905,04</b>
- Gastos	125100,00	126351,00	127614,51	128890,66	130179,56
<b>= Utilidad Operacional</b>	<b>17440,00</b>	<b>18244,42</b>	<b>19060,22</b>	<b>19887,27</b>	<b>20725,48</b>
- Egresos no operacionales	100,00	102,00	104,04	106,12	108,24
+ Ingresos no operacionales	2279,60	2279,60	2279,60	2279,60	2279,60
<b>= Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>19619,60</b>	<b>20422,02</b>	<b>21235,78</b>	<b>22060,75</b>	<b>22896,83</b>
- 15% de participaciones	2942,94	3063,30	3185,37	3309,11	3434,52
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>16676,66</b>	<b>17358,72</b>	<b>18050,41</b>	<b>18751,64</b>	<b>19462,31</b>
- 25% Impuesto a la Renta	4169,17	4339,68	4512,60	4687,91	4865,58
<b>= Utilidad neta</b>	<b>12507,50</b>	<b>13019,04</b>	<b>13537,81</b>	<b>14063,73</b>	<b>14596,73</b>

<b>Estado de Resultados con Proyectos.</b>					
<b>OPCIÓN DE ARRENDAMIENTO</b>					
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas	226040,00	226218,24	226416,62	226715,74	235622,65
- Costos	9394,79	9771,56	10163,44	10571,56	10990,58
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>216645,21</b>	<b>216446,68</b>	<b>216253,19</b>	<b>216144,18</b>	<b>224632,07</b>
- Gastos	141100,00	139151,00	146894,51	129050,66	130179,56
<b>= Utilidad</b>	<b>75545,21</b>	<b>77295,68</b>	<b>69358,68</b>	<b>87093,52</b>	<b>94452,51</b>

<b>Operacional</b>					
- Egresos no operacionales	900,00	102,00	104,04	106,12	908,24
+ Ingresos no operacionales	2655,00	2808,00	3022,50	3332,00	13430,00
= <b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>77300,21</b>	<b>80001,68</b>	<b>72277,14</b>	<b>90319,40</b>	<b>106974,27</b>
- 15% de participaciones	11595,03	12000,25	10841,57	13547,91	16046,14
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>65705,18</b>	<b>68001,43</b>	<b>61435,57</b>	<b>76771,49</b>	<b>90928,13</b>
- 25% Impuesto a la Renta	16426,29	17000,36	15358,89	19192,87	22732,03
= <b>Utilidad neta</b>	<b>49278,88</b>	<b>51001,07</b>	<b>46076,67</b>	<b>57578,62</b>	<b>68196,10</b>

<b>FLUJO INCREMENTAL</b>					
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
CON PROYECTOS	\$ 49.278,88	\$ 51.001,07	\$ 46.076,67	\$ 57.578,62	\$ 68.196,10
SIN PROYECTOS	\$ 12.507,50	\$ 13.019,04	\$ 13.537,81	\$ 14.063,73	\$ 14.596,73
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 36.771,39</b>	<b>\$ 37.982,03</b>	<b>\$ 32.538,87</b>	<b>\$ 43.514,89</b>	<b>\$ 53.599,36</b>

**TMAR= 15,80%**

<b>VALORACION DEL FLUJO</b>				
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE CAJA INCREMENTAL</b>	<b>INVERSIÓN ANUAL</b>	<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>SALDO DE CAJA DESCONTADO</b>
2008	\$ 36.771,39	-\$ 49.000,00	-\$ 12.228,61	-\$ 10.560,11
2009	\$ 37.982,03	-\$ 32.000,00	\$ 5.982,03	\$ 4.460,99
2010	\$ 32.538,87	-\$ 19.280,00	\$ 13.258,87	\$ 8.538,48
2011	\$ 43.514,89	-\$ 19.200,00	\$ 24.314,89	\$ 13.521,91
2012	\$ 53.599,36	-\$ 19.200,00	\$ 34.399,36	\$ 16.519,91
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 204.406,54</b>	<b>-\$ 138.680,00</b>	<b>\$ 65.726,54</b>	<b>\$ 32.481,18</b>

**VAN**

**TIR**

**95%**

<b>RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>AÑO</b>	<b>F. DESCONTADO</b>	<b>F.D. ACUMULADO</b>
2008	-\$ 10.560,11	-\$ 10.560,11
2009	\$ 4.460,99	-\$ 6.099,12
2010	\$ 8.538,48	\$ 2.439,36

2011	\$ 13.521,91	\$ 15.961,27
2012	\$ 16.519,91	\$ 32.481,18

PR = 2,71

PR =	2 AÑOS
	3 MESES
	10 DÍAS

RB/C \$ 130.972,96  
\$ 99.948,63

RB/C= \$1,31

## 2da OPCIÓN: CONSTRUCCIÓN PROPIA

Estado de Resultados con Proyectos.  
OPCIÓN DE CONSTRUCCIÓN PROPIA

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	291940,00	292164,37	292408,92	292780,62	304264,06
- Costos	9394,79	9771,56	10163,44	10571,56	10990,58
= <b>Utilidad Bruta</b>	<b>282545,21</b>	<b>282392,81</b>	<b>282245,48</b>	<b>282209,06</b>	<b>293273,49</b>
- Gastos	221100,00	140751,00	129294,51	130490,66	131779,56
= <b>Utilidad Operacional</b>	<b>61445,21</b>	<b>141641,81</b>	<b>152950,97</b>	<b>151718,40</b>	<b>161493,93</b>
- Egresos no operacionales	900,00	900,00	900,00	900,00	908,24
+ Ingresos no operacionales	2655,00	2808,00	3022,50	3332,00	13430,00
= <b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>63200,21</b>	<b>143549,81</b>	<b>155073,47</b>	<b>154150,40</b>	<b>174015,68</b>
- 15% de participaciones	9480,03	21532,47	23261,02	23122,56	26102,35
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>53720,18</b>	<b>122017,34</b>	<b>131812,45</b>	<b>131027,84</b>	<b>147913,33</b>
- 25% Impuesto a la Renta	13430,04	30504,34	32953,11	32756,96	36978,33
= <b>Utilidad neta</b>	<b>40290,13</b>	<b>91513,01</b>	<b>98859,34</b>	<b>98270,88</b>	<b>110935,00</b>

### FLUJO INCREMENTAL

	2008	2009	2010	2011	2012
CON PROYECTOS	\$ 40.290,13	\$ 91.513,01	\$ 98.859,34	\$ 98.270,88	\$ 110.935,00
SIN PROYECTOS	\$ 12.507,50	\$ 13.019,04	\$ 13.537,81	\$ 14.063,73	\$ 14.596,73
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 27.782,64</b>	<b>\$ 78.493,97</b>	<b>\$ 85.321,53</b>	<b>\$ 84.207,15</b>	<b>\$ 96.338,27</b>

### VALORACION DEL FLUJO

AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 27.782,64	-\$ 96.800,00	-\$ 69.017,36	-\$ 59.600,49
2009	\$ 78.493,97	-\$ 14.400,00	\$ 64.093,97	\$ 47.796,93
2010	\$ 85.321,53	-\$ 1.680,00	\$ 83.641,53	\$ 53.863,71
2011	\$ 84.207,15	-\$ 1.600,00	\$ 82.607,15	\$ 45.939,20

2012	\$ 96.338,27	-\$ 1.600,00	\$ 94.738,27	\$ 45.496,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 372.143,55</b>	<b>-\$ 116.080,00</b>	<b>\$ 256.063,55</b>	<b>\$ 133.496,35</b>

**VAN**

<b>TIR</b>
<b>100%</b>

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	F. DESCONTADO	F.D. ACUMULADO
2008	-\$ 59.600,49	-\$ 59.600,49
2009	\$ 47.796,93	-\$ 11.803,55
2010	\$ 53.863,71	\$ 42.060,16
2011	\$ 45.939,20	\$ 87.999,36
2012	\$ 45.496,99	\$ 133.496,35

PR =	<b>2,22</b>
PR =	<b>2 AÑOS</b>
	<b>1 MES</b>
	<b>2 DIAS</b>

VALORACION DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2008	\$ 23.991,92	-\$ 83.592,40	-\$ 59.600,49
2009	\$ 58.535,48	-\$ 10.738,54	\$ 47.796,93
2010	\$ 54.945,60	-\$ 1.081,89	\$ 53.863,71
2011	\$ 46.828,98	-\$ 889,79	\$ 45.939,20
2012	\$ 46.265,37	-\$ 889,79	\$ 45.375,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 230.567,35</b>	<b>-\$ 97.192,41</b>	<b>\$ 133.374,94</b>

$$\text{RB/C} = \frac{\$ 230.567,35}{\$ 97.192,41}$$

**RB/C= 2,37**

Las cifras demuestran la viabilidad del incremento de ingresos vía ampliación de la infraestructura, en la primera opción se determina una inversión de \$109.000 por 5 años, distribuidos de la siguiente forma:

Año	Arriendo
2008	\$ 32.200
2009	\$ 19.200
2010	\$ 19.200
2011	\$ 19.200
2012	\$ 19.200
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 109.000,00</b>

A este monto total de arrendamiento se le añade la inversión de los proyectos priorizados en el capítulo anterior cuyo monto asciende a \$29.680 haciendo un gran total de \$139.680, cifra que luego de realizar los cálculos correspondientes a la evaluación financiera, se determina totalmente recuperada al término de 2 años, 3 meses y 10 días aproximadamente; arrojando una TIR del 95% y un VAN positivo de \$ 32.481,18; estos datos demuestran que se cumple con el objetivo de reducir el tiempo de retorno de la inversión generando mayores ingresos.

De igual forma en la opción #2 que corresponde a la alternativa de construcción propia, la inversión asciende a \$86.400, en principio esta cifra es menor a la del arrendamiento pero cabe recalcar que la inversión para la construcción es realizada en su totalidad el primer año, con esta salvedad especificada los datos representativos que resultan de la evaluación financiera y que determinan la factibilidad del proyecto son en primera instancia el valor positivo que corresponde al VAN: \$133.496,35, seguido de una TIR del 100%; pero sobretodo un período de recuperación de 2 años, 1 mes y 2 días, este último dato es un factor determinante para sugerir el desarrollo de esta segunda opción que es perdurable en el tiempo y tiene mayores proyecciones de expansión.



## CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Centro Educativo Ecológico Bilingüe  
"Gonzalo Ruales Benalcázar"

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES:**

- La base de todo proyecto de planificación estratégica es realizar un estudio a conciencia de la situación actual de la institución, este estudio arroja un diagnóstico que permite al plantel saber con exactitud cual es su estado de arranque para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión que permita monitorear y controlar los resultados individuales alineados a la consecución del objetivo institucional.
- El objetivo del análisis situacional es identificar con certeza las oportunidades y amenazas que reporta el entorno externo del Centro Educativo, así como también las fortalezas y debilidades que se desarrollan en el interior del mismo; y entre las principales amenazas detectadas se encuentra la creciente competencia en el sector de la educación privada y más específicamente los atributos que posea la competencia actual, entre ellos se menciona la infraestructura y el reconocimiento en el mercado por su trayectoria en el mismo.
- Las oportunidades más destacadas que resultan del diagnóstico situacional se visualizan, por ejemplo, con el incremento de los montos que se destinan a los microcréditos ya que esto permitiría que la institución financie la implementación de los proyectos propuestos.
- En el ámbito interno del Centro Educativo se destaca la fortaleza que constituye estar en manos de personas calificadas para la dirección y administración del plantel, esto genera un alto nivel de lealtad tanto de

clientes internos como externos; pero en contrapunto se diagnostica que entre las debilidades que generan mayor prestigio para la institución son: la carencia de un control administrativo - financiero que obstaculiza el incremento de la rentabilidad, la falta de una planificación estratégica encaminada al crecimiento institucional, además de la inexistencia de una adecuada promoción y publicidad del servicio y de entre las principales desventajas del plantel con respecto a la competencia se establece la carencia de una infraestructura adecuada tanto para el espacio de estudio como para el de recreación, factores indispensables para un éxito institucional.

- El siguiente paso al análisis situacional, es el direccionamiento estratégico en el cual se establecen los principios, valores, misión, visión, objetivo institucional y estrategias fundamentales necesarias para encaminar al plantel a alcanzar un crecimiento de rentabilidad y prestigio previsto en los objetivos y metas planteadas y además de fomentar una cultura institucional que sea flexible y dinámica a la hora de adoptar cambios eminentes.
- Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar es necesario hacer uso de una práctica herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el Balanced Score Card (BSC) o Tablero de Mando Integral es el encargado de traducir el desempeño de los miembros responsables de los objetivos y metas planteadas en cifras que diagnostican el avance de cada uno de ellos y para dicha función es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPI's).
- Dentro del Tablero de Mando Integral se establecen los medios para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas previstas, estos medios son

traducidos en proyectos cuyo desarrollo arroja un presupuesto el mismo que es utilizado en la elaboración de la evaluación financiera que determinó la viabilidad del modelo, debido a que se obtuvo un VAN positivo de \$16.520,11, una TIR del 16,33% mayor al 15,80% de TMAR, con un período de recuperación de la inversión de 4 años aproximadamente y una relación costo – beneficio de \$1,66 que indica que por cada dólar de inversión se obtiene 66 centavos de rentabilidad.

- Con las propuestas dadas de arrendamiento y construcción, se pretende dar cumplimiento al objetivo de crecimiento y rentabilidad, esto se confirma con la evaluación financiera realizada a las mismas en las que se reflejan como datos principales los siguientes; arrendamiento: VAN positivo de \$32.481,18; TIR 95% y un período de recuperación de 2 años, 3 meses y 10 días; mientras que con la opción de construcción se tiene: VAN \$133.496,35, TIR 100% y un período de recuperación de 2 años, 1 mes, 2 días.

## **6.2. RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda aplicar las estrategias y proyectos desarrollados en el presente modelo para fortalecer la imagen y prestigio institucional y mejorar sus ingresos, fortalecer sus procesos, incrementar su participación de mercado, innovar su servicio, modernizar la tecnología, contar con personal calificado, etc., para enfrentar a la competencia y permanecer en el mercado.
- Para enfrentar a la competencia, la recomendación más pertinente es invertir en infraestructura que es el principal atributo de los competidores directos y además al poseer amplias instalaciones el plantel incrementaría su capacidad y por ende sus ingresos.

- Para manejar adecuadamente las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es recomendable la ejecución de las distintas estrategias determinadas en el presente proyecto, especialmente en lo que se refiere a capacitación del personal docente que constituye el eje fundamental para el éxito institucional.
- Es necesario implementar el modelo de gestión estratégica para que cada miembro de la institución se sienta identificado con la filosofía del plantel, pueda alinearse a la misma, concentrar y enfocar sus recursos y esfuerzos en pos de alcanzar el objetivo institucional.
- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión propuestos, para de esta manera se medir el avance de los objetivos y emprender acciones correctivas o preventivas de manera efectiva.
- Es recomendable el adecuado control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica ya que como se demostró en el análisis financiero, su apropiada implementación y seguimiento ayudará al Centro Educativo a mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el largo plazo.
- Se recomienda la inversión en construcción propia, porque a más de arrojar un VAN positivo y una TIR mayores a la opción de arrendamiento, el período de recuperación es menor pero sobretodo al optar por la alternativa de construcción propia se obtienen mayores ventajas entre ellas la de poder ampliar la infraestructura o modificarla según sea el caso sin ningún problema porque al final eso sumará a los activos de la institución incrementando su valor.