



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA: “ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LAS
EMPRESAS DE CAPACITACIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO”

AUTORA: ESCOBAR VARGAS, PAOLA VERENISSIE

DIRECTOR: ING. RUIZ VACA, CÉSAR AUGUSTO

SANGOLQUÍ

2019



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE CAPACITACIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”*** fue realizado por la señorita ***Escobar Vargas, Paola Verenissie*** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 16 de septiembre de 2019

Ing. César Augusto Ruiz Vaca
C.C.: 0501384747



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Escobar Vargas, Paola Verenissie*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Estudio de la aplicación de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad en las empresas de capacitación en el Distrito Metropolitano de Quito* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 16 de septiembre de 2019

Paola Verenissie Escobar Vargas
C.C.: 1724049307



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

*Yo, Escobar Vargas, Paola Verenissie autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar trabajo de titulación: **Estudio de la aplicación de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad en las empresas de capacitación en el Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.*

Sangolquí, 16 de septiembre de 2019

Paola Verenissie Escobar Vargas
C.C.: 1724049307

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada paso de mi vida, por su amor infinito y protección, por darme fuerzas de seguir adelante y por brindarme la oportunidad de alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mis padres, Gustavo y Graciela, por su amor, esfuerzo y sacrificio en todos estos años, por brindarme la mejor educación, para darme un mejor futuro en mi vida.

A mis hermanos Patricio y Fabricio, por todo su cariño y amor, por su apoyo en el transcurso de mi vida, y por siempre estar presentes.

A mi sobrina Valentina, tu pequeña que por medio de tu amor y alegría me motivaron a seguir adelante.

Paola Verenissie

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todas sus bendiciones, por guiarme en cada paso de mi vida.

A mi familia por ser los principales motores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, que siempre ha sido un soporte fundamental durante este tan gratificante proceso a ser una profesional. Los amos.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio CEAC, y sus docentes por tan importante labor que realizan en brindarme los conocimientos a mi carrera profesional, en especial al Ingeniero César Ruiz, tutor de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, dedicación y su tiempo, para poder culminar con mi trabajo de investigación.

Paola Verenisie

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
 CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Importancia.....	3
1.4 Formulación del problema	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 General	4
1.5.2 Específicos	4
1.6 Determinación de las variables	5
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Teorías de soporte	6
2.1.1 Henry Fayol -Administración.....	6
2.1.2 Max Weber – Burocracia	7
2.1.3 Teoría de la ventaja competitiva	9
2.1.4. Gestión estratégica	11
2.1.4.1. Planificación Estratégica	11

2.1.4.2. Análisis ambiental	12
2.1.4.3. Cuadro de Mando Integral.....	13
2.1.5. Rentabilidad	18
2.1.5.1. La rentabilidad empresarial	18
2.2 Marco referencial	19
2.3 Marco legal.....	21
2.4 Marco conceptual	23
2.5. Marco contextual o situacional	27
2.5.1 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio.....	27

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación Mixto	28
3.1 Tipología de investigación	28
3.2.1 Por su finalidad Aplicada	28
3.2.2 Por las fuentes de información Mixto	28
3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu	29
3.2.4 Por el control de las variables No experimental.....	29
3.3.5 Por el alcance Correlacional.....	29
3.3. Población y muestra	30
3.3.1 Población.....	30
3.3.2 Muestra.....	30
3.4 Técnicas de recolección de datos	31
3.5 Instrumentos para la recolección de datos.....	31
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	32
3.7 Técnicas de comprobación de hipótesis	32
3.8 Hipótesis.....	32
3.9 Matriz de planteamiento del cuestionario	32
3.10 Validación del instrumento (cuestionario)	35

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados de la aplicación de los instrumentos.....	37
4.1.1 Análisis univariado.....	37
4.1.1.1 Contextualización de la encuesta	37
4.1.2 Análisis bivariado.....	59
4.1.2.1 Misión y visión y volumen de rentabilidad.....	59
4.1.2.2 Políticas, estrategias, objetivos medibles, alcanzables, diseño de indicadores de gestión para cada área de la organización	61
4.1.2.3 Calidad del servicio y volumen de rentabilidad	62
4.1.2.4 Indicadores de rentabilidad y plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales	63
4.1.2.5 Diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización y la implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales	64
4.1.3 Verificación de hipótesis	66
4.1.4 Análisis general de resultado.....	68
4.2 Diagnóstico estratégico	70
4.2.1 Diagnóstico del entorno	70
4.2.1.1 Analisis Macro entorno	71
4.2.1.1.1 Factor Político	71
4.2.1.1.2 Factor Económico	73
4.2.1.1.3 Factor Social.....	76
4.2.1.4 Factor Tecnológico.....	83
4.2.1.2 Diagnóstico del Micro entorno.....	86
4.2.1.2.1 Análisis Financiero.....	86

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta	105
5.2 Alcance de la propuesta.....	105
5.3 Beneficiarios de la propuesta	105
5.4 Finalidad de la propuesta.....	105
5.5 Objetivos de la propuesta	106
5.5.1 General	106
5.5.2 Específicos	106
5.6 Desarrollo de la propuesta.....	107
5.6.1 Misión.....	107
5.6.2 Visión.....	107
5.6.3 Valores y principios corporativos	107
5.6.4 Formulación de Acciones Estratégicas	108
5.6.5 Mapa de Acciones Estratégicas.....	113
5.6.6. Perspectivas del Balanced Scorecard	116
5.6.6.1 Perspectiva Financiera.....	116
5.6.6.2 Perspectiva Clientes	117
5.6.6.3 Procesos Internos.....	119
5.6.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	121
5.6.7 Cuadro de Mando Integral.....	123

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	127
6.2 Recomendaciones.....	129
BIBLIOGRAFÍA	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de planteamiento del cuestionario 1</i>	33
Tabla 2 <i>Matriz de planteamiento del cuestionario 2</i>	34
Tabla 3 <i>Validación del cuestionario-encuesta</i>	35
Tabla 4 <i>Cargo de los encuestados</i>	37
Tabla 5 <i>Experiencia en el mercado</i>	38
Tabla 6 <i>Definición de visión y misión empresarial</i>	39
Tabla 7 <i>Definición valores corporativos</i>	40
Tabla 8 <i>Definición de políticas, objetivos y estrategias</i>	41
Tabla 9 <i>Elaboración del plan estratégico</i>	42
Tabla 10 <i>Proyectos dentro del giro del negocio</i>	43
Tabla 11 <i>Difusión del plan estratégico</i>	44
Tabla 12 <i>Estructura organizacional acorde al giro del negocio</i>	45
Tabla 13 <i>Tipo de estructura organizacional</i>	46
Tabla 14 <i>Manual de procesos</i>	47
Tabla 15 <i>Importancia a la calidad del servicio</i>	48
Tabla 16 <i>Enfoque de calidad de las empresas</i>	49
Tabla 17 <i>Volumen de ventas</i>	50
Tabla 18 <i>Volumen de rentabilidad</i>	51
Tabla 19 <i>Rentabilidad sobre la inversión</i>	52
Tabla 20 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	53
Tabla 21 <i>Plan financiero</i>	54
Tabla 22 <i>Diseño de indicadores de gestión</i>	55
Tabla 23 <i>Herramienta para el cumplimiento de las estrategias</i>	56

Tabla 24 <i>Sistema de gestión estratégica inciden en la rentabilidad</i>	57
Tabla 25 <i>Implementación de un sistema de gestión estratégica</i>	58
Tabla 26 <i>Tabla de contingencia, pregunta 1 y 13</i>	60
Tabla 27 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	60
Tabla 28 <i>Tabla de contingencia, pregunta 3 y 17</i>	61
Tabla 29 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	61
Tabla 30 <i>Tabla de contingencia, pregunta 10 y 13</i>	62
Tabla 31 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	63
Tabla 32 <i>Tabla de contingencia, pregunta 15 y 16</i>	64
Tabla 33 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	64
Tabla 34 <i>Tabla de contingencia, pregunta 17 y 18</i>	65
Tabla 35 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	65
Tabla 36 <i>Tabla de contingencia</i>	67
Tabla 37 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	67
Tabla 38 <i>Descripcion de Hallazgos</i>	68
Tabla 39 <i>Estado de situación del sector, período 2013-2017, en dólares</i>	88
Tabla 40 <i>Estado de pérdidas y ganancias del sector, período 2013-2017, en dólares</i>	90
Tabla 41 <i>Utilidades y pérdidas por número de empresas, período 2013-2017</i>	91
Tabla 42 <i>Ratios de rentabilidad sobre los activos (empresas que presentan utilidad)</i> <i>período 2013-2017</i>	92
Tabla 43 <i>Ratios de rentabilidad sobre los activos (empresas que presentan pérdida),</i> <i>período 2015-2017</i>	92
Tabla 44 <i>Razón de endeudamiento del sector, período 2015-2017</i>	93
Tabla 45 <i>Rentabilidad sobre el patrimonio del sector (empresas que presentan</i> <i>utilidad), período 2015-2017</i>	94
Tabla 46 <i>Perdida sobre el patrimonio del sector (empresas que presentan pérdida),</i> <i>período 2015-2017</i>	94
Tabla 47 <i>Margen de rentabilidad de las empresas que presentan utilidad,</i>	

período 2015-2017.....	95
Tabla 48 Margen de pérdida de las empresas que presentan pérdida, período 2015-2017.....	96
Tabla 49 Matriz de aspectos estratégicos Fortalezas	97
Tabla 50 Matriz de aspectos estratégicos Oportunidades	98
Tabla 51 Análisis de Debilidades Matriz de aspectos estratégicos Debilidades	99
Tabla 52 Matriz de aspectos estratégicos Amenazas	100
Tabla 53 Matriz de priorización de Holmes Fortalezas.....	101
Tabla 54 Matriz de priorización de Holmes Oportunidades.....	102
Tabla 55 Matriz de priorización de Holmes Debilidades	103
Tabla 56 Matriz de priorización de Holmes Amenazas	104
Tabla 57 Descripción de Acciones Estrategias	109
Tabla 58 Clasificación de Acciones Estrategias	111
Tabla 59 Perspectivas del Mapa Estratégico	113
Tabla 60 Diagrama del Mapa Estratégico.....	115
Tabla 61 Ponderación de Acciones estratégicas P. Financiera	116
Tabla 62 Ponderación de tareas de la acción estratégica F1.....	116
Tabla 63 Ponderación de tareas acción estratégica F2.....	116
Tabla 64 Ponderación de tareas acción estratégica F3.....	117
Tabla 65 Ponderación de tareas acción estratégica F4.....	117
Tabla 66 Ponderación de Acciones estratégicas – P. Cliente.....	117
Tabla 67 Ponderación de tareas acción estratégica C1	118
Tabla 68 Ponderación de tareas acción estratégica C 2	118
Tabla 69 Ponderación de tareas acción estratégica C 3	118
Tabla 70 Ponderación de tareas acción estratégica C 4	118
Tabla 71 Ponderación de Acciones estratégicas – Procesos Internos.....	119
Tabla 72 Ponderación de tareas acción estratégica P 1.....	119
Tabla 73 Ponderación de tareas acción estratégica P 2.....	119
Tabla 74 Ponderación de tareas acción estratégica P 3.....	120

Tabla 75 <i>Ponderación tareas acción estrategica P 3</i>	120
Tabla 76 <i>Ponderación tareas acción estrategica P 5</i>	120
Tabla 77 <i>Ponderación de Acciones estratégicas – P. Aprendizaje y Crecimiento</i>	121
Tabla 78 <i>Ponderación de tareas acción estrategica A1</i>	121
Tabla 79 <i>Ponderación de tareas acción estrategica A2</i>	121
Tabla 80 <i>Ponderación de tareas acción estrategica A3</i>	122
Tabla 81 <i>Ponderación de tareas acción estrategica A4</i>	122
Tabla 82 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	123

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Árbol de problemas.....	2
<i>Figura 2</i> Mapa de Quito	27
<i>Figura 3</i> Cargo de los encuestados.....	37
<i>Figura 4</i> Experiencia en el mercado.....	38
<i>Figura 5</i> Definición de visión y misión empresarial	39
<i>Figura 6</i> Definición de valores corporativos.....	40
<i>Figura 7</i> Definición de políticas, objetivos y estrategias	41
<i>Figura 8</i> Elaboración del plan estratégico.....	42
<i>Figura 9</i> Proyectos dentro del giro del negocio	43
<i>Figura 10</i> Difusión del plan estratégico	44
<i>Figura 11</i> Estructura organizacional acorde al giro del negocio.....	45
<i>Figura 12</i> Tipo de estructura organizacional.....	46
<i>Figura 13</i> Manual de procesos	47
<i>Figura 14</i> Importancia a la calidad del servicio	48
<i>Figura 15</i> Enfoque de calidad de las empresas	49
<i>Figura 16</i> Volumen de ventas	50
<i>Figura 17</i> Volumen de rentabilidad.....	51
<i>Figura 18</i> Rentabilidad sobre la inversión	52
<i>Figura 19</i> Indicadores de rentabilidad.....	53
<i>Figura 20</i> Plan financiero	54
<i>Figura 21</i> Diseño de indicadores de gestión	55
<i>Figura 22</i> Herramienta para el cumplimiento de las estrategias	56
<i>Figura 23</i> Sistema de gestión estratégica inciden en la rentabilidad.....	57
<i>Figura 24</i> Implementación de un sistema de gestión estratégica	58

Figura 25 Aspectos de análisis FODA	70
Figura 26 Plan de Perfeccionamiento y Capacitación (2015).....	72
Figura 27 Procesos formativos de los ecuatorianos en el Secap.....	81
Figura 28 Capacitación de los ecuatorianos por genero en el Secap	81
Figura 29 Capacitación de los ecuatorianos por modalidad en el Secap	82
Figura 30 Capacitación de los ecuatorianos por tipo de persona en el Secap.....	82
Figura 31 Uso de la computadora de escritorio y portátil de la poblacion ecuatoriana	83
Figura 32 Uso de la computadora de la población según el área de localización	84
Figura 33 Porcentaje de personas que utilizan Internet	86
Figura 34 Evolución de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017	87
Figura 35 Evolución de los activos de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes.....	88
Figura 36 Evolución de los pasivos de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes.....	89
Figura 37 Evolución del patrimonio de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes.....	90

RESUMEN

La globalización ha producido la necesidad de innovación a través del uso, implementación de herramientas para la competitividad de las organizaciones con el propósito de maximizar los rendimientos organizacionales, minimización de los costos y otros factores para que las empresas puedan ser autosustentables, exitosas. En el Ecuador su actividad empresarial se concentra en el sector de servicios que se compone de micro, pequeñas y medianas empresas tanto familiares, personales, de tal forma las empresas de servicios de capacitación tienen un rol importante país, ya que aportan una cantidad importante en producción, ingreso por ventas y empleo ante esta realidad se ha ejecutado un estudio en el cual su objetivo se enfoca en el análisis de los impactos que produce la aplicación de la gestión estratégica en la rentabilidad, de las empresas de capacitación en el Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo 2013-2017. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empíricos (encuesta) empleados permitieron conocer la percepción que tienen los administradores sobre la situación de la gestión estratégica en la rentabilidad de las empresas de capacitación, posteriormente se realizó el análisis PEST al sector de capacitación para que se identifique las respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, consecutivamente se realizó la Matriz de priorización de Holmes para que se identifique cuáles son las de mayor importancia e incidencia, finalmente se elaboró una propuesta estratégica conformada por los respectivos valores, principios, acciones estratégicas con enfoque al crecimiento, competitividad, desarrollo de ventaja competitiva, competitiva financiera y la categorización según las perspectivas del cuadro de mando integral que son financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
- **RENTABILIDAD**
- **EMPRESAS DE CAPACITACIÓN**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

ABSTRACT

Globalization has produced the need for innovation through the use, implementation of tools for the competitiveness of organizations with the purpose of maximizing organizational returns, minimizing costs and other factors so that companies can be self-sustaining, successful. In Ecuador, its business activity is concentrated in the service sector, which is made up of micro, small and medium-sized companies, both family and personal, so that training services companies have an important role as a country, since they contribute a significant amount in production, income from sales and employment in the face of this reality has been carried out a study in which its objective is focused on the analysis of the impacts produced by the application of strategic management in the profitability of the training companies in the Metropolitan District of Quito during the period 2013-2017. The techniques and instruments of empirical data collection (survey) used allowed to know the perception that managers have about the strategic management situation in the profitability of the training companies, later the PEST analysis was made to the training sector so that identify the respective strengths, opportunities, weaknesses, threats, consecutively, the Holmes Priority Matrix was made to identify which are the most important and impact, finally a strategic proposal was elaborated consisting of the respective values, principles, strategic actions with focus on growth, competitiveness, development of competitive advantage, financial competitiveness and categorization according to the perspectives of the balanced scorecard that are financial, customers, internal processes, learning.

KEYWORDS:

- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **PROFITABILITY**
- **TRAINING COMPANIES**
- **BALANCED SCORECARD**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la globalización ha generado una gran necesidad de innovación y de implementación de herramientas para la competitividad de las organizaciones, por tal motivo es de vital importancia estar al día en los avances que ofrece la tecnología, nuevas investigaciones, procesos y formas de maximizar los rendimientos organizacionales, minimizando los costos y otros factores que ayuden a las empresas a ser autosustentables y exitosas (Jamaica, 2015).

Bajo estos parámetros se manifiesta que el Ecuador actualmente concentra su actividad empresarial en el sector de servicios; el desarrollo empresarial y en definitiva la conformación de micro, pequeñas y medianas empresas tanto familiares, personales como asociadas, las mismas que representan cerca del 80% del volumen de empresas que existen en el país, el 20% restante se encuentra conformado por grupos empresariales de gran tamaño, así como multinacionales y compañías internacionales.

Es así, que las empresas de servicios de capacitación tienen un rol importante país, ya que aportan una cantidad importante en producción, ingreso por ventas y empleo, puesto que los empresarios preocupados por el éxito de sus negocios buscan soluciones en la capacitación de sus empleados (Soto, Sellán, & Tapía, 2013), por tal motivo las empresas de capacitación han venido

creciendo año a año en el país, sin embargo, ha sido únicamente en forma positiva por lo que acarrear ciertas deficiencias al momento de administrar los recursos, ocasionado que exista una disminución de la rentabilidad. Por tal motivo el análisis de gestión estratégica de las empresas se torna muy importante, ya que el Ecuador es considerado como uno de los países con más micro emprendimientos a nivel de Latinoamérica, dentro de los cuales se encuentran una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas de capacitación, las mismas que se han convertido también en un motor de la economía del país.

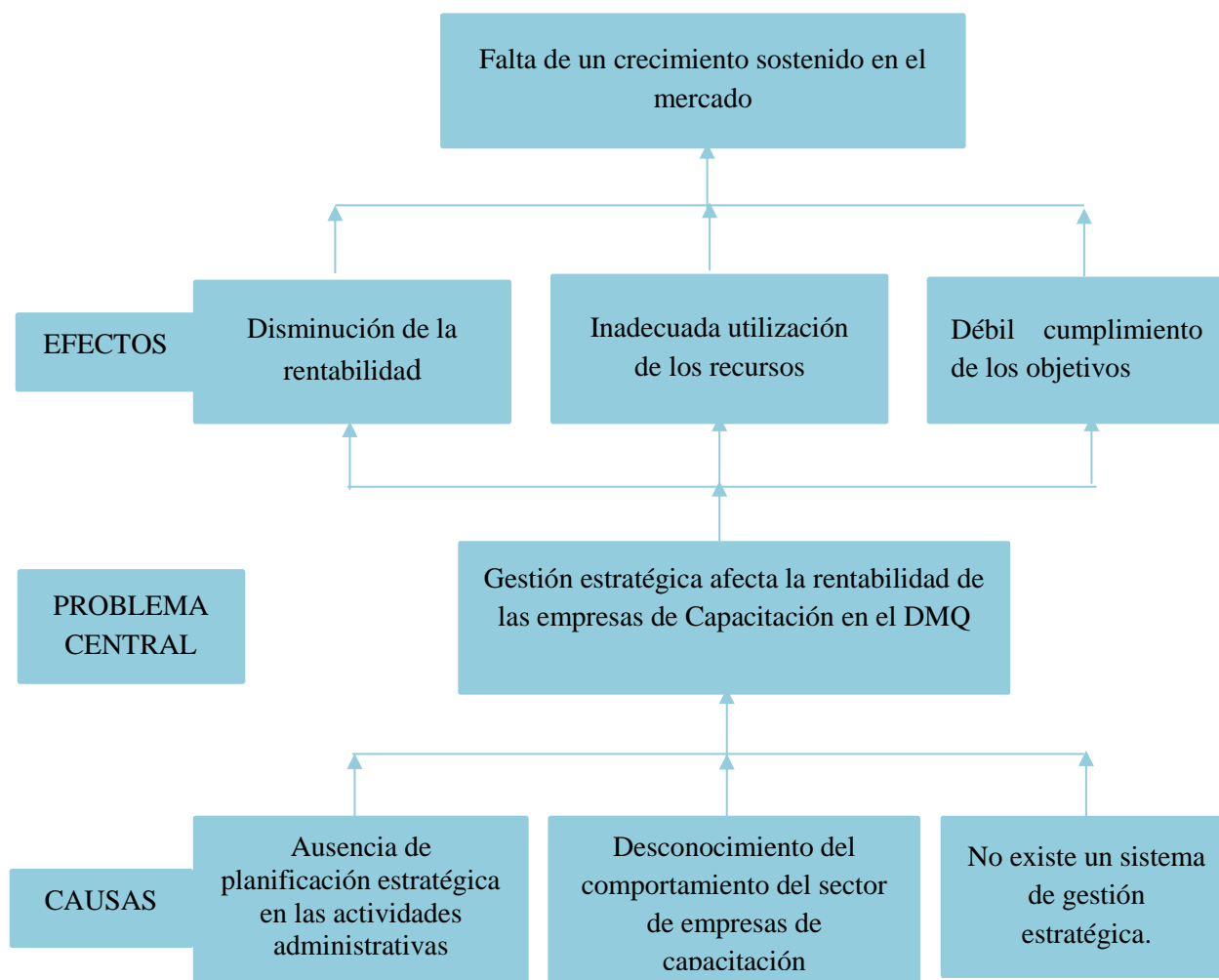


Figura 1 Árbol de problemas

1.2 Justificación

La presente investigación se realizó en las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito debido a que es uno de los principales sectores que promueve la economía en el país, la finalidad que tiene la investigación es determinar el nivel de afectación de la Gestión Estratégica en la rentabilidad de las empresas de capacitación.

La investigación pretende proporcionar información acerca de los problemas que han tenido las empresas de capacitación en su productividad por la falta de elaboración y aplicación de la gestión estratégica a fin de que establezcan factores que les permita afrontar dichas causas, dado que a pesar de la situación económica actual del país este sector se encuentra en un proceso de reactivación aprovechando la exigencia del nivel académico que se genera al momento de buscar empleo.

1.3 Importancia

En el Distrito Metropolitano de Quito, la necesidad de sobresalir y aportar al desarrollo del país ha dado lugar a la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas, donde los esfuerzos y conocimientos para brindar servicios de capacitación que satisfaga a sus clientes se han desarrollado de forma impresionante, por tal motivo es importante realizar un análisis de gestión en dichas organizaciones, para poder medir su efectividad, eficiencia y economía que faciliten la toma de decisiones por parte de sus representantes (Marquez, 2011).

Teniendo en consideración que la gestión estratégica permite establecer el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos, existen empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito que hasta el momento han excluido la gestión estratégica, lo que provoca que presenten ciertas deficiencias en el control y manejo de la rentabilidad, generando pérdidas económicas y disminuyendo los ingresos de las mismas debido a la mala utilización de los recursos.

1.4 Formulación del problema

¿La falta de aplicación de gestión estratégica es la principal causa que ha provocado la disminución de la rentabilidad en las empresas desde el año 2013 al 2017 en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Analizar los impactos que produce la aplicación de la gestión estratégica en la rentabilidad, de las empresas de capacitación en el Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo 2013-2017

1.5.2 Específicos

- Identificar los factores clave que inciden en la gestión estratégica de las empresas de capacitación en el DM de Quito a través de un diagnóstico estratégico.

- Establecer cuál es la percepción del personal de las empresas de capacitación en el DM de Quito con relación a los factores de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad.
- Proponer un sistema de gestión estratégica con relación a los factores de la competitividad y rentabilidad para las empresas de capacitación en el DM de Quito.

1.6 Determinación de las variables

Variable independiente: Gestión estratégica

Variable dependiente: Rentabilidad de las empresas de capacitación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías de soporte

2.1.1 Henry Fayol -Administración

Henry Fayol (1841-1925), señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización para lograr la eficiencia. Fayol creía que la administración tenía cinco actividades del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Planear fue el acto de anticipar el futuro y actuar en consecuencia. La organización fue el desarrollo de los recursos de la institución, tanto materiales como humanos. Dirigir fue mantener funcionando las acciones y procesos de la institución, guiar y orientar al personal. La coordinación fue la alineación y la armonización de los esfuerzos de los grupos. Finalmente, el control significó que las actividades anteriores se realizaron de acuerdo con las reglas y procedimientos apropiados. (Fayol, 1984)

Fayol desarrolló catorce principios de administración para acompañar los cinco roles principales de la administración:

- Especialización / división del trabajo
- Autoridad con responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando

- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- Remuneración del personal
- Centralización
- Cadena escalar / línea de autoridad
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de cuerpo

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que, en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales que en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

2.1.2 Max Weber – Burocracia

La teoría de la burocracia de Weber (1864-1920), consiste en que la burocracia es una forma de organización que realiza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la

eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de las detalladas reglas y regularidades.

El término Burocracia lo derivo del alemán, buro: que significa oficina, cratos: que significa poder, en este sentido para Weber es una organización que opera y funciona con fundamentos racionales. (Weber, 1993)

La burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resultan transparente. Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características: carácter legal de normas y reglamentos, impersonalidad, jerarquía de la autoridad, profesionalización y racionalidad, máxima división del trabajo, determinación de reglas. (Weber, 1993)

La primera característica se refiere a que existe una serie de normas y reglamentos escritos en la burocracia, que están elaborados de forma detallada y racional; la segunda se refiere a que todas las reglas, decisiones y cuestiones administrativas se formularán y registrarán por escrito; la tercera quiere decir que el sujeto con autoridad posee una serie de funciones, derechos y obligaciones; la cuarta hace referencia a que cada profesional será seleccionado por su grado de preparación y especialización en la materia; la quinta hace referencia a cada cargo de poder obedecer a una serie de competencias, que están delimitadas a partir de una serie de reglas y la sexta característica es cuando las reglas y las normas rigen la conducta de los trabajadores. (Oviedo, 2015)

La organización administrativa de tipo burocrático planteada por Weber proporcionará el más alto grado de eficacia en el trabajo y la organización. El objetivo de tal organización será resolver los problemas de la sociedad, y por extensión los de la empresa.

Al considerar la teoría de Weber, podemos identificar como nos ayudaría al establecer unos procesos ágiles en la gestión estratégica, principalmente, porque en toda empresa es importante establecer reglas y métodos para un buen funcionamiento y control dentro de la organización que permitan disminuir los errores y aumentar la eficiencia de sus colaboradores.

2.1.3 Teoría de la ventaja competitiva

Según Michael Porter (1947), la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente”, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

La ventaja competitiva es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto. o a otras empresas competidoras, que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia y es aplicable a varias situaciones de mercado, rentable para la empresa y costeable para el cliente. (Porter, 2015)

Porter establece que existen tres maneras principales de posicionarse en el mercado por encima de los competidores: por los precios más bajos, por diferenciación y por enfoque. (Porter M. , 2015)

- **Liderazgo en costos:** En este caso se compete por tener unos costos más bajos. Se trata de la estrategia más intuitiva y es una oportunidad si la empresa está preparada para poner en el mercado un producto o servicio a un precio inferior en comparación a la oferta de las empresas competidoras. Esta estrategia precisa de una atención prioritaria enfocada a minimizar los costes de producción, lo que se puede lograr con distintos medios.
- **Diferenciación de producto:** En este caso el precio de venta del producto será más elevado, resulta una opción atractiva para empresas que quieren crear su propio nicho de mercado, enfocándose en clientes que buscan características particulares del producto o servicio ofertado que sean notablemente diferentes a las que ofrecen las empresas competidoras.
- **Enfoque:** Consiste en la especialización en un segmento o nicho de mercado con el fin de ofrecer el mejor producto pensado de forma específica para las necesidades o deseos de dicho segmento o nicho de mercado. Esta ventaja competitiva surge generalmente en mercados pequeños. El enfoque puede generarse aplicando una perspectiva de precios bajos o de diferenciación.

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto.

2.1.4. Gestión estratégica

2.1.4.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica según Fred David (1995), es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización de alcanzar sus objetivos. Además las etapas de la administración estratégica son: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. (Fred, 2013)

La primera consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán, la segunda es cuando la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas, el reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización, y la tercera es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Al determinar una estrategia, las organizaciones pueden tomar decisiones lógicas y desarrollar nuevos objetivos rápidamente para seguir el ritmo del entorno empresarial cambiante. La planificación estratégica también puede ayudar a una organización a obtener una ventaja competitiva y mejorar la participación de mercado.

2.1.4.2. Análisis ambiental

En este análisis implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA.

Las fortalezas y debilidades se relacionan con factores internos de la empresa (es decir, el entorno interno), mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con factores externos a la empresa (es decir, el entorno externo). (Fred, 2013)

Entorno externo: el análisis PEST es un marco utilizado para examinar los factores ambientales externos remotos que pueden afectar a la organización, como los políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A partir del análisis externo logramos identificar las oportunidades de crecimiento o participación que ofrece el mercado. Así como también las amenazas derivadas de las condiciones del mercado o de las acciones de la competencia.

Entorno interno: Una organización con múltiples fortalezas tendrá una sólida identidad de marca basada en la experiencia, las capacidades y recursos disponibles, de igual manera es necesario identificar las debilidades organizacionales. Una vez que el análisis haya revelado sus deficiencias. Será posible revisar el plan estratégico para atender y superar los objetivos fallidos y mejorar o eliminar las debilidades. (Fred, 2013)

2.1.4.3. Cuadro de Mando Integral

Robert Kaplan y David Norton (1992), definen al Cuadro de Mando Integral como un conjunto de instrumentos con el fin de verificar y controlar el desempeño de las organizaciones hacia unos excelentes resultados futuros.

El Cuadro de mando integral nos indica que debemos ver a la organización en cuatro diferentes perspectivas y cada una de estas debe contestar una pregunta.

- Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- Del cliente: ¿Qué imagen tiene el cliente de nosotros?
- Interna del Negocio: ¿En qué estamos siendo mejores?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos ser cada vez mejores?

El cuadro de mando integral permite observar cómo desde algo tan intangible como las capacidades, habilidades, conocimientos o formas de trabajar, se puede impulsar que los clientes vean satisfechas sus necesidades y expectativas y los resultados financieros acaben llegando.

El Cuadro de Mando Integral se enfoca en unir el control operativo en un corto plazo junto con la visión, estrategia a largo plazo de la empresa, de tal forma el Cuadro de Mando Integral puede implementarse al interior de empresas a nivel privado, organizaciones estatales, no gubernamentales y sin fines de lucro. El éxito de esta perspectiva ha identificado al menos tres

eventos importantes que son el cambio, crecimiento y hacer de la estrategia al interior del trabajo que realiza cada individuo ya que son las principales motivaciones principales en el desarrollo y despliegue del Cuadro de Mando Integral al interior de las empresas que lo implementan:

I. Cambio

En varios casos se ha identificado que se presenta un desafío al ingreso de nuevos competidores, el ingreso de tecnologías las cuales requieren del diseño de una nueva estrategia para el futuro, incluso cuando una estrategia ha sido modificada recientemente, por lo cual el cambio ha sido evidente para la supervivencia de varias organizaciones por lo cual han superado los cambios que se han presentado en el entorno. (Kaplan & Norton, 2002)

II. Crecimiento

Las organizaciones generalmente no solo se conforman con el incremento de la utilidad a través del recorte de gastos, eliminación de los negocios que no son considerados como rentables, pero a la vez desean el incremento de la rentabilidad por lo cual a través de la expansión de las ganancias, generación de una estrategia de crecimiento por lo cual no es sorpresa que las organizaciones hayan empleado al CMI para el diseño de una estrategia de crecimiento. Por lo cual ciertas empresas han recurrido al liderazgo en costos para la recuperación de la competitividad a través de la reducción de los costos, el incremento de la productividad, por lo cual no encuentran tan útil el tablero de mando. (Kaplan & Norton, 2002)

III. Estrategia

El tercer tema identificado expresa que “Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo”, por lo cual se pone en evidencia que el equipo directivo no puede implementar una nueva estrategia en solitario, de tal forma requiere una participación activa de los diversos integrantes de la organización, esto evidencia que se requiere de una comunicación de abajo hacia arriba, donde se deja a los colaboradores la tarea de encontrar varias formas de trabajo en el desarrollo del negocio permitiendo que aporten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. . (Kaplan & Norton, 2002)

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se presentan a continuación:

a) La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera es relación final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, además es importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos, algunos indicadores comunes en esta perspectiva son (ingresos, utilidad neta, valor económico agregado, margen operativo, flujo de caja, etc). También esta perspectiva da a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas. Los índices que más utilizan las organizaciones son: indicador de liquidez, indicador de endeudamiento, indicador DuPont, e indicador de rendimiento del capital. (Kaplan & Norton, 2002)

b) La perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se identifica a los segmentos del cliente, mercado donde se busca competir, por lo cual se procura medir las propuestas de valor añadido orientado a los clientes, mercados. Busca la evaluación de las necesidades de los clientes donde se identifica la satisfacción, lealtad, adquisición, rentabilidad para que exista una adecuada alineación de los productos, servicios a través de la satisfacción de sus preferencias. Permite que se traduzca una estrategia, visión de los objetivos con relación a los clientes, segmentos para que se definan los procesos de marketing, junto con los de logística, servicios, productos, operaciones, generalmente los indicadores más adecuados son la cuota de mercado, incremento de clientes, fidelidad, nivel de satisfacción de los clientes, rentabilidad. participación de mercado, pedidos devueltos, etc. (Kaplan & Norton, 2002).

En esta perspectiva, quizá la más importante de todas pues sin clientes no existe ninguna organización y lo que se trata de evaluar en esta perspectiva es como se encuentra la imagen de la empresa con los clientes, como se están atendiendo las necesidades de ellos y de qué forma se puede mejorar la atención con los mismos.

c) La perspectiva de los procesos

Los procesos son en sí todas las actividades que le permiten a una empresa generar valor, estos van desde que se abre la empresa hasta que se cierra y se debe tener un claro control sobre todos los procesos de la organización pues si se conoce a la perfección el proceso entonces se lo podrá

mejorar lo que significa que será más rentable y genera mayor utilidad a la organización. (Kaplan & Norton, 2002)

Existen diversos tipos de procesos en las organizaciones los cuales son los siguientes:

- Procesos operacionales: es decir todos los que están directamente relacionados con la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.
- Procesos de Gestión de Cliente: son los procesos que permiten una interacción con el cliente.
- Procesos de Innovación: Estos procesos están enfocados hacia el mejoramiento continuo, la innovación de nuevas tecnologías, el perfeccionamiento de las habilidades, y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Toda organización debe contar con un personal capacitado para cumplir con las actividades diarias de una empresa, es por este motivo que mientras mayor sea el nivel de los trabajadores mayor será el nivel de la organización por lo que es importante mantener al personal siempre apto y calificado para desempeñar su rol.

Esta perspectiva es una de las menos desarrolladas esto debido a la falta de recursos de muchas empresas para mejorar su nivel tecnológico y a la vez capacitar a sus empleados para manejar ese nivel tecnológico.

Además, se pueden identificar tres elementos que permiten analizar de mejor forma su desarrollo los cuales son: capital humano, sistemas e infraestructura y el clima organizacional.

El capital humano se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral, en el área de sistemas e infraestructura se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva y por último es de gran relevancia el clima organizacional ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. (Kaplan & Norton, 2002).

2.1.5. Rentabilidad

2.1.5.1. La rentabilidad empresarial

La rentabilidad es el acento utilizado para determinar el alcance de los beneficios de una empresa en relación con el tamaño de la empresa. La rentabilidad es una medida de la eficiencia y, en última instancia, de su éxito o fracaso. La rentabilidad puede definirse además como la capacidad de una empresa para producir un rendimiento de una inversión en función de sus recursos en comparación con una inversión alternativa. Aunque una empresa puede obtener una ganancia, esto no significa necesariamente que la empresa sea rentable (Gitman, 2012).

Hay una serie de herramientas que se pueden utilizar para aumentar la rentabilidad y el crecimiento general de la empresa. Una empresa puede ser rápidamente atascada con proyectos fallidos, lo que conduce directamente a costos irrecuperables. Para reducir la ocurrencia de fallas en los proyectos, las compañías pueden explorar un índice de rentabilidad para determinar si vale la pena seguir un proyecto. Esta métrica proporciona a la administración de la empresa información sobre los costos en comparación con los beneficios de un proyecto, y se calcula dividiendo el valor presente de los flujos de efectivo futuros por la inversión inicial de un proyecto (Gitman, 2012).

Para ser rentable, es necesario que una empresa aplique esta teoría a sus negocios específicos y las necesidades de producción experimenten el crecimiento de una manera eficiente y rentable.

2.2 Marco referencial

La revista Redaya publicó un estudio sobre Capacitación efectiva en la empresa. Publicación que tuvo como objetivo determinar cómo la capacitación influye en el éxito de una organización, resaltando que la capacitación, instrucción y adiestramiento del personal ha dejado de ser una actividad secundaria para convertirse en un factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. La publicación abarca los supuestos teóricos implicados en la capacitación efectiva como son la detección de necesidades, el aprendizaje y teorías de acción, aplicación al puesto y el proceso evaluativo. Así también se sistematiza el contexto de la capacitación en el contexto interno: ambiente organizacional (ideas rectoras, cultura

organizacional, acuerdos entre actores involucrados) y en el contexto externo o medio ambiente (Guiñazú, 2004).

En la revista Redalyc se expone la investigación sobre Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. En esta investigación se hace una revisión documental y comparativa sobre la capacitación que hacen los trabajadores y la necesidad de incluir modelos de evaluación enfatizando su necesidad como la única manera de indagar sobre la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización. En dicho documento también se analiza el valor monetario del impacto del entrenamiento y lo compara con su costo, se muestra el verdadero valor de la capacitación en términos de su contribución a los objetivos de la organización y finalmente se examina la relación costo-beneficio de la capacitación (Rutty, 2007).

En la revista Daena: International Journal of Good Conscience, se encuentra publicado un artículo sobre el impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. En el estudio se determina la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación- productividad.

Se identificaron las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. En adición, se analizaron hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación que existe entre capacitación y motivación. Finalmente, se identificaron los

beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador (Garza & Abreu, 2009)

Finalmente, en el artículo académico de la Universidad del Norte sobre la Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Partiendo del supuesto de que la gestión estratégica supone la puesta en escena de la racionalidad de ciertos actores para diseñar de la mejor manera posible las estructuras y procesos de una organización en aras de la consecución de los fines explícitos de la misma, se contrasta teóricamente esa idea con la propuesta de una de las escuelas del pensamiento organizacional que afirma que si bien los actores de cualquier organización son racionales y, por lo tanto, estratégicos, la primera de las posibilidades será siempre limitada y el segundo rasgo solo inferible ex post, es decir, luego de que sucedieron los hechos mediante el análisis crítico del observador científico. En este trabajo se intentará poner en evidencia esta contratación teórica mediante el análisis diagnóstico de una organización concreta. (Romo & Márquez, 2012)

2.3 Marco legal

El aporte de las empresas como entes legales se encuentra establecido en el marco jurídico desde el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, el cual señala que:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pp. 91-92).

En dicho artículo se hace referencia al comprometimiento y responsabilidad estatal del Gobierno Nacional del Ecuador de garantizar las condiciones necesarias para que las empresas puedan desarrollar sus acciones económicas con las garantías jurídicas y legales necesarias, al mismo tiempo que incita a las mismas a colaborar con el desarrollo económico y social de la nación. Adicionalmente, el artículo 385 de la Carta Magna resalta la importancia para las organizaciones de promover sistemas de gestión empresarial efectivos, de manera que:

El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad: (...) Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 117)

Por su parte, la Ley de Compañías (1999) regula la creación de las empresas a través de contratos debidamente establecidos, estipulando en su artículo primero que “el contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (Congreso Nacional , 1999, p. 1).

En este sentido, para que las organizaciones funcionen legalmente, deben ser inscritas en el Registro de Contribuyentes, contando así con una personalidad jurídica propia, aspecto esencial para su participación en un mercado que presenta un marco regulatorio por los organismos correspondientes (Servicio de Rentas Internas , 2018).

Análogamente, el Plan Nacional de la Calidad es un documento conformado con el objetivo de incentivar una cultura organizacional mediante la gestión, según los fundamentos instituidos por la responsabilidad social empresarial, empleando modelos de excelencia y mejora continua, por lo

que dicho documento: Plantea un modelo de calidad basado en principios de excelencia en la gestión: liderazgo institucional; participación; enfoque en la satisfacción de los usuarios y de todas las partes interesadas; gestión basada en sistemas y procesos; toma de decisiones basadas en hechos (indicadores) y mejora continua. (Ministerio de Industrias y Competitividad , 2017)

También el artículo 3 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad define que es “política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional” (Congreso Nacional , 2010, p. 2). Ambos documentos promueven la creación de mecanismos en las organizaciones que posibiliten una gestión empresarial efectiva, basándose en aspectos de calidad orientados a la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.

2.4 Marco conceptual

Administración estratégica: Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltos las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de la empresa. (Chiavenato I. , 2014)

Calidad: Grado en que un conjunto de características inseparables cumple con los requerimientos (International Organization for Standardization, 2015).

Capacitación: La capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, mismos que son capaces de modificar los comportamientos propios de

las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación se ha convertido en una herramienta que permite el aprendizaje y por ello contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo. Esta surge una necesidad es decir cuando existe una brecha que impide, dificulta o atrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal . (Jaureguiberry, 2010)

Competitividad: Es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. (EUMED, 2013)

Cuadro de Mando Integral: El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard , es una herramienta fundamental para la toma de decisiones además de ser una fuente de información muy importante debido a que descompone a la empresa en diferentes perspectivas las cuales cumplen diferentes objetivos y permite un análisis completo de cómo se están desarrollando las diferentes estrategias, el cuadro de mando también nos permite analizar los tiempos de ejecución de las estrategias así como los responsables de llevar a cabo las mismas. (Rodriguez, 2015)

Direccionamiento estratégico: El direccionamiento estratégico es una herramienta la cual analiza el comportamiento de una organización identificando cuál es su razón de ser, que es lo que desea alcanzar, como lo pretende alcanzar, y basada en que principios y en qué valor pretende alcanzar su meta. (Medel, 2010).

Efectividad: Es la capacidad de lograr de los resultados programado, deseados o esperados en el tiempo con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. (International Organization for Standardization, 2015).

Eficiencia: Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (International Organization for Standardization, 2015).

Eficacia: Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Ganga, Cassinelli, Piñonez, & Quiroz, 2014).

Empresa de capacitación: Es una empresa de servicios orientada a proporcionar servicios de capacitación, especialización o entrenamiento (Ansoff, 2014).

Estrategia: Es la característica única y distintiva que brinda a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. Es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. (Porter M. , 2015)

Gestión estratégica: Herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que le permite a la gerencia desarrollar actividades de

caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, originando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. (Thompson, 1998)

Planificación estratégica: Es un proceso que permite a una organización mantener un total control sobre las metas y objetivos que se buscan alcanzar a través de un proceso que explora tanto internamente como externamente el comportamiento de una organización. (Betancourt, 2006)

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (International Organization for Standardization, 2015).

Productividad: Es el mejor aprovechamiento de todos los recursos de una organización para lograr sus objetivos. (International Organization for Standardization, 2015).

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad de una empresa para obtener ganancias. Una ganancia es lo que queda de los ingresos que genera una empresa después de que paga todos los gastos directamente relacionados con la generación de los ingresos, como la producción de un producto y otros gastos relacionados con la realización de las actividades comerciales (Burke, 2014).

2.5. Marco contextual o situacional

2.5.1 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio

“Contextualizar un trabajo de investigación es describir dónde (lugar o ambiente) se ubica el fenómeno o problema de investigación.” (Yenezkel, 1990). El estudio se desarrollará en el Distrito Metropolitano de Quito a las empresas que se dedican a la actividad de la capacitación, de mayor ingreso generado en el periodo del 2013 al 2017, esto permitirá tener datos más preciso

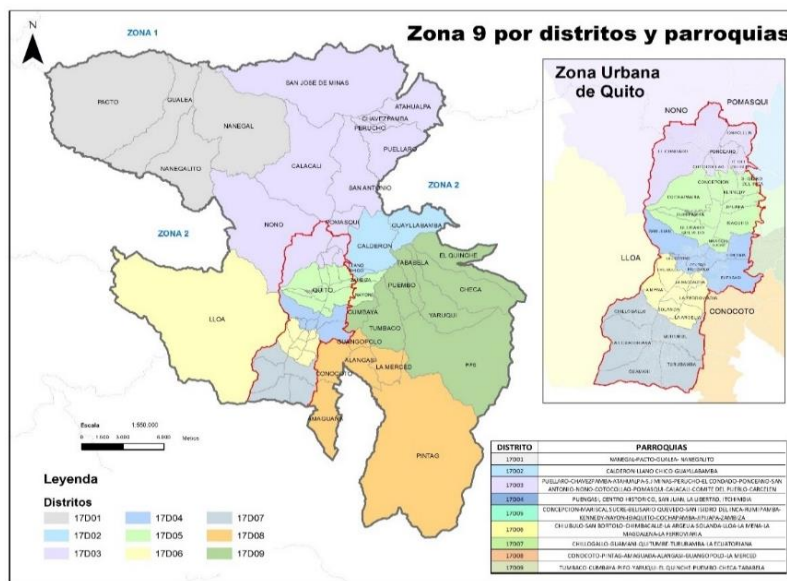


Figura 2 Mapa de Quito
Fuente: (Senplades, 2018)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación Mixto

Para el presente proyecto de investigación se aplicara un enfoque investigativo cuantitativo y cualitativo, debido a que se es necesario investigar las particularidades de su operación, determinando los factores claves de éxito que influyen en la gestión estratégica de las empresas de capacitación, respaldadas en datos numéricos, cifras, índices e indicadores, que permitirán conocer como aplican la gestion estratégica, lo que conlleva a la prueba de hipótesis corroborando los resultados obtenidos.

3.1 Tipología de investigación

3.2.1 Por su finalidad Aplicada

La tipología de la investigación propuesta tiene finalidad aplicada, cuyo propósito es dar solución a problemas concretos, para lo cual se hará uso de las teorías y metodologías existentes para la aplicación del estudio.

3.2.2 Por las fuentes de información Mixto

En el estudio se empleó las fuentes de información documental y de campo. Documental por lo que se realizará una revisión bibliográfica y documental que se encuentran en revistas, libros y artículos relacionados al tema para recopilar información, y de campo por lo que se aplicará una

encuesta a la muestra determinada de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito, con la finalidad de analizar los resultados obtenidos.

3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu

La unidad de análisis de esta investigación fueron las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito, para conocer la situación real que se genera en el sector.

3.2.4 Por el control de las variables No experimental

En la investigación el control de las variables es de carácter no experimental, debido a que el estudio de las variables se lo realizará sin manipulación intencionada de las mismas en su ambiente natural y la recolección de datos se ejecutará en un solo momento en un tiempo único, es decir se analizará la incidencia e interrelaciones de las variables en un momento determinado.

3.3.5 Por el alcance Correlacional

La presente investigación tiene un alcance correlacional porque permite medir e interrelacionar las variables de estudio en situaciones de observación, con la finalidad de determinar el impacto de la gestión estratégica en la relación a la rentabilidad de las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

Para el caso concreto de la presente investigación, la población identificada tuvo su fundamento en los datos emitidos por el Directorio de Empresas proporcionando por el INEC (2017), donde la estructura productiva del sector de las empresas de servicios de capacitación, de acuerdo al código CIU 4.0, está determinado por “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, con un total de 343 empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. (**Anexo 1**)

3.3.2 Muestra

Para su cálculo se aplicó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

Z = Nivel de Confianza (95% = 1,96)

N = Universo población (343 empresas de capacitación)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

e = Error de estimación (5% = 0,05)

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{3,8416 * 343 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 342) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{329,42}{1,82}$$

$$n = 181$$

Una vez calculada la muestra se establece que se aplicaron a 181 empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.4 Técnicas de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, la cual es una breve entrevista o discusión con personas sobre un tema específico. La técnica de encuesta incluye el muestreo de unidades individuales de una población y las técnicas asociadas de recopilación de datos, como la construcción de cuestionarios y métodos para mejorar el número y la precisión de las respuestas a las encuestas.

3.5 Instrumentos para la recolección de datos

El instrumento básico fue el cuestionario, es un documento que recopila información de manera organizada, conforme las variables identificadas por el investigador. El instrumento constó de 20 preguntas a las empresas de capacitación. La recolección de datos para la presente investigación será de varios aspectos ya que se recolectará información de tipo Documental de estudios realizados con anterioridad referentes a las variables a estudiar como lo son la gestión estratégica y la rentabilidad. (**Anexo 2**)

3.6 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de la información se utilizó técnicas de estadística descriptiva o deductiva (gráficas y numéricas), con el fin de recoger, organizar, resumir y analizar los datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis. La tabulación de datos se efectuará en el programa SPSS versión 23.

3.7 Técnicas de comprobación de hipótesis

Para probar las hipótesis se utilizará la estadística inferencial, por medio de la prueba de hipótesis se determina si esta es congruente con los datos que se obtuvo en las muestras, la prueba de hipótesis se comprueba utilizando chi cuadrado (X^2), se utiliza cuando queremos analizar la relación de dos variables cualitativas. Donde, H_0 indica que ambas variables son independientes, mientras que H_1 indica que las variables tienen algún grado de asociación.

3.8 Hipótesis

H_0 : No existe relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad de las empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

H_1 : Existe relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad de las empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.9 Matriz de planteamiento del cuestionario

Tabla 1*Matriz de planteamiento del cuestionario 1*

Objetivos específicos	Variable genérica	Variable específica	Escala	Pregunta	Opciones de respuesta	Tipo de instrumento
Gestión estratégica						
Identificar los factores clave que inciden en la gestión empresarial de las empresas de capacitación en el DM de Quito a través de un diagnóstico estratégico.	Gestión estratégica	Planificación Estratégica	Nominal	¿Existe una definición clara de la visión y misión empresarial?	Sí No	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Se han definido valores corporativos?	Si No Se lo está elaborando	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Se han definido políticas, objetivos medibles y estrategias para alcanzarlos?	Si No Se lo está elaborando	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Tiene elaborado un plan estratégico?	Si No Se lo está elaborando	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Se incluyeron en el plan estratégico el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio?	Sí No	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Una vez elaborado el Plan Estratégico, éste fue difundido a todos los miembros de la organización?	Sí No	Encuesta, cuestionario
		Estructura organizacional	Nominal	¿Su empresa cuenta con una estructura organizacional acorde al giro del negocio?	Sí No	Encuesta, cuestionario
	Nominal		¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su empresa?	Lineal Funcional Por procesos	Encuesta, cuestionario	
		Procesos	Nominal	¿Su empresa cuenta con un manual de procesos?	Sí No	Encuesta, cuestionario
		Calidad	Nominal	¿Qué importancia le da la empresa a la calidad del servicio?	Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo	Encuesta, cuestionario
			Nominal	¿Qué enfoque de calidad tiene su empresa?	Enfoque al cliente procesos. Mejora continua,	Encuesta, cuestionario
		Indicadores	Nominal	¿Se ha diseñado indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización?	Si No	Encuesta, cuestionario
		Cuadro de Mando Integral	Nominal	¿Su empresa tiene implementado alguna herramienta para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales?	Cuadro de mando integral. Gestión de recursos, riesgos	Encuesta, cuestionario

Tabla 2*Matriz de planteamiento del cuestionario 2*

Objetivos específicos	Variable genérica	Variable específica	Escala	Pregunta	Opciones de respuesta	Tipo de instrumento
Rentabilidad de las empresas de capacitación						
Establecer cuál es la percepción del personal de las empresas de capacitación en el DM de Quito con relación a los factores de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad.	Rentabilidad	Ventas	Nominal	¿En los últimos 2 años el volumen de ventas de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido?	Ha incrementado Se ha mantenido Ha decrecido	Encuesta, cuestionario
		Beneficio	Nominal	¿En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido?	Ha incrementado Se ha mantenido Ha decrecido	Encuesta, cuestionario
		Inversión	Nominal	¿Considera que su empresa ha alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión?	Si No	Encuesta, cuestionario
		Plan financiero	Nominal	¿Su empresa cuenta con un plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales?	Sí No Se lo está elaborando Se lo está mejorando	Encuesta, cuestionario
		Indicadores de rentabilidad	Nominal	¿Considera usted que, el analizar y aplicar correctamente indicadores de rentabilidad pueden generar una buena efectividad en su empresa?	Si No En parte, especifique	Encuesta, cuestionario
		Rendimiento	Nominal	¿Considera usted que el disponer de un sistema de gestión estratégica incide en la rentabilidad de su empresa?	Si No En parte, especifique	Encuesta, cuestionario
Proponer un sistema de gestión estratégica con relación a los factores de la competitividad y rentabilidad para las empresas de capacitación en el DM de Quito.		Toma de decisiones	Nominal	¿Si se diseñara un sistema de gestión estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, usted lo implementaría en su organización?	Si No	Encuesta, cuestionario

3.10 Validación del instrumento (cuestionario)

Se aplicó la validación de instrumento a 4 Ingenieros que laboran en la ESPE, quienes manifestaron sus sugerencias y acotaciones, que constan en el anexo 3. Dentro de la validación del cuestionario se consideró una escala del 1 al 5, siendo: 1 muy poco, 2 poco, 3 regular, 4 aceptable y 5 muy aceptable. El instrumento constó de 20 preguntas, las cuales se analizó, y dependiendo del nivel de dificultad que presentaron las 4 personas se reformuló las preguntas para una mejor comprensión. A continuación, estas preguntas que fueron modificadas o eliminadas, se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3
Validación del cuestionario-encuesta

N°	Pregunta	Sugerencia	Detalle
1	¿Existe una definición clara de la, misión, visión empresarial?:	En una empresa primero hay que tener una visión para luego proyectarnos una misión	Esta pregunta se reformuló.
2	¿Se han definido valores corporativos?	Ninguna	Esta pregunta se mantuvo.
3	¿Se han definido políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables?	Cambiar el orden de la pregunta	Esta pregunta se reformuló.
4	¿Tiene elaborado un plan estratégico? Si su respuesta a la pregunta 4 fueron las opciones “si o se lo está elaborando”, continúe con la pregunta 5, caso contrario pase a la pregunta 9.	Ninguna	Esta pregunta se mantuvo.
5	¿Quién formuló el Plan Estratégico? Si su respuesta a la pregunta 5 fue la opción “funcionarios de la organización”, continúe con la pregunta 6, caso contrario pase a la pregunta 7.	La pregunta no es muy representativa y no se relaciona con el tema.	Se eliminó la pregunta.
6	¿Cuáles fueron los funcionarios que participaron en la formulación de plan estratégico?	La pregunta no es muy representativa y no se tendría sentido saber que funcionario participo.	La pregunta se eliminó.
7	¿Dentro del giro de negocio de su empresa, se incluyeron el desarrollo de proyectos en el plan estratégico?	Cambiar el orden.	La pregunta se reformuló.

CONTINUA



N°	Pregunta	Sugerencia	Detalle
8	¿Una vez elaborado el Plan Estratégico, éste fue difundido a todos los miembros de la organización?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
9	¿Su empresa cuenta con estructura acorde al giro del negocio? Si su respuesta a la pregunta 9 fue “sí, continúe con la pregunta 10, caso contrario pase a la pregunta 11.	Falto añadir la palabra organizacional	Esta pregunta se reformuló.
10	¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su empresa?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
11	¿Su empresa cuenta con un manual de procesos?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
12	¿Qué importancia le da la empresa a la calidad del servicio?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
13	¿Qué enfoque de calidad tiene su empresa?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
14	¿En los últimos 2 años el volumen de ventas de su empresa, ha crecido, se ha mantenido o ha decrecido?	Cambiar la palabra por crecido incrementado.	Esta pregunta se reformuló..
15	¿En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha crecido, se ha mantenido o ha decrecido?	Cambiar la palabra por crecido incrementado.	Esta pregunta se reformuló.
16	¿Considera que su empresa ha alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión?	Añadir una pregunta más sobre rentabilidad	La pregunta se mantuvo, se aumentó una pregunta con respecto a rentabilidad.
17	¿Su empresa cuenta con un plan financiero acoplado a las estrategias empresariales?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
18	¿Se ha definido indicadores de gestión para que se pueda evaluar cada área de la organización?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
19	¿Su empresa tiene implementado alguna herramienta para controlar el cumplimiento de las estrategias empresariales?	Cambiar la palabra controlar por evaluar.	La pregunta se reformuló.
20	¿Considera usted que el disponer de un sistema de gestión estratégica incide en la rentabilidad de su empresa?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.
21	¿Si se diseñara un sistema de gestión estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, usted lo implementaría en su organización?	Ninguna	La pregunta se mantuvo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados de la aplicación de los instrumentos

4.1.1 Análisis univariado

4.1.1.1 Contextualización de la encuesta

Datos Informativos (Cargo)

Tabla 4

Cargo de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Jefe Administrativo	60	33,1	33,1
	Jefe Financiero	43	23,8	56,9
	Gerente	38	21,0	77,9
	Director	22	12,2	90,1
	Otro cargo	18	9,9	100,0
	Total	181	100,0	

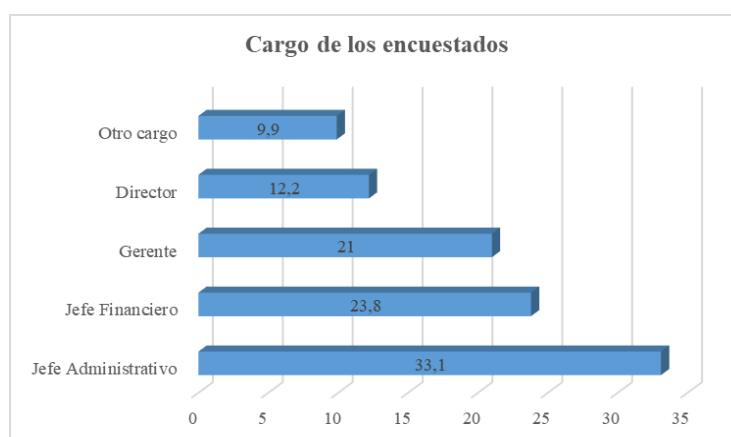


Figura 3 Cargo de los encuestados

Análisis: Los resultados determinan que la encuesta fue contestada mayormente por los Jefes Administrativos de las empresas (33,1%), seguido por los Jefes Financieros (23,8%), Gerentes (21%), Directores (22,2%) y otros cargos (9,9%), dentro de otros cargos se pudo identificar a Supervisores de Recursos Humanos, Contadores, Auxiliares Contables, Profesores Académicos, entre otros.

Tiempo de experiencia en el mercado

Tabla 5

Experiencia en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 5 a 10 años	58	32,0	32,0
	Entre 1 a 5 años	56	30,9	63,0
	Menos 1 año	47	26,0	89,0
	Más de 10 años	20	11,0	100,0
	Total	181	100,0	

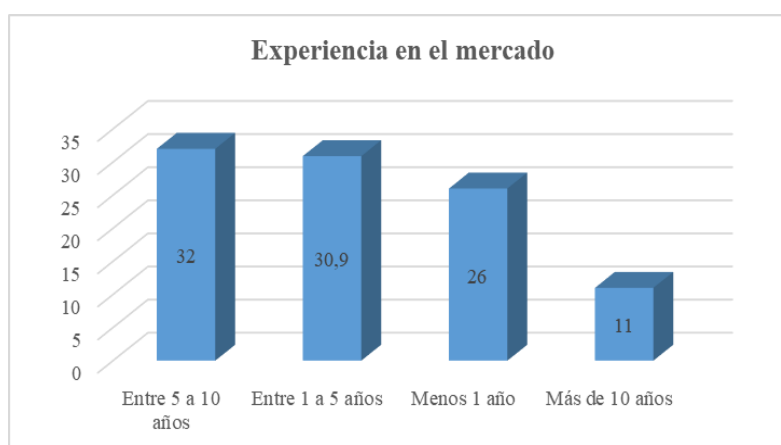


Figura 4 Experiencia en el mercado

Análisis: La experiencia en el mercado de las empresas encuestadas, está dado mayormente entre 5 a 10 años con el 32%, seguido por las que tienen entre 1 a 5 años (30,9%), menos de 1 año el 26% y más de 10 años el 20%. La mayor parte de las empresas en el mercado de los servicios de capacitación son relativamente jóvenes, esto denota que en los últimos años se presente un interés mayor por invertir en este tipo de actividad, debido a las oportunidades de negocio que se presentan en el entorno.

Pregunta 1: ¿Existe una definición clara de la visión y misión empresarial?

Tabla 6

Definición de visión y misión empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	167	92,3	92,3
	No	14	7,7	100,0
	Total	181	100,0	

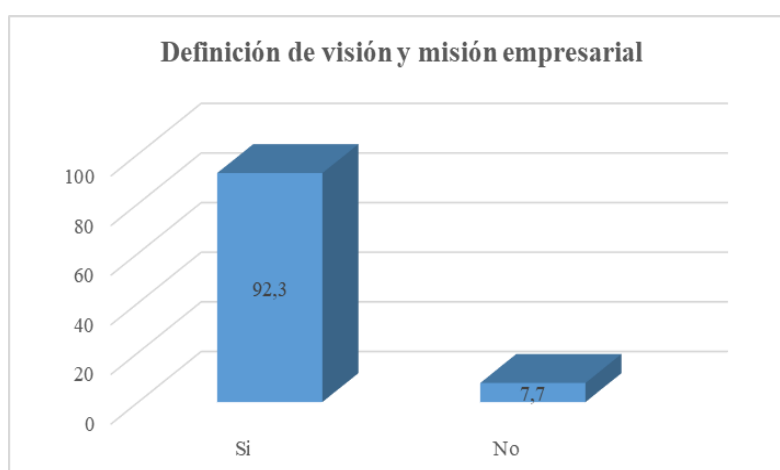


Figura 5 Definición de visión y misión empresarial

Análisis: El 92,3% de las empresas encuestadas consideran que existe una definición clara de la visión y misión empresarial, mientras el 7,7% determina que no. En este sentido, se pudo determinar que toda empresa, al inicio de sus funciones debe contar con pautas que le sirvan de guía al emprendedor para poder alcanzar los objetivos planteados, ya que la empresa que no cuente con una misión clara, una visión estratégica, no podrá alcanzar el éxito esperado.

Pregunta 2: ¿Se han definido valores corporativos?

Tabla 7

Definición valores corporativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	118	65,2	65,2
	No	39	21,5	86,7
	Se lo está elaborando	24	13,3	100,0
	Total	181	100,0	

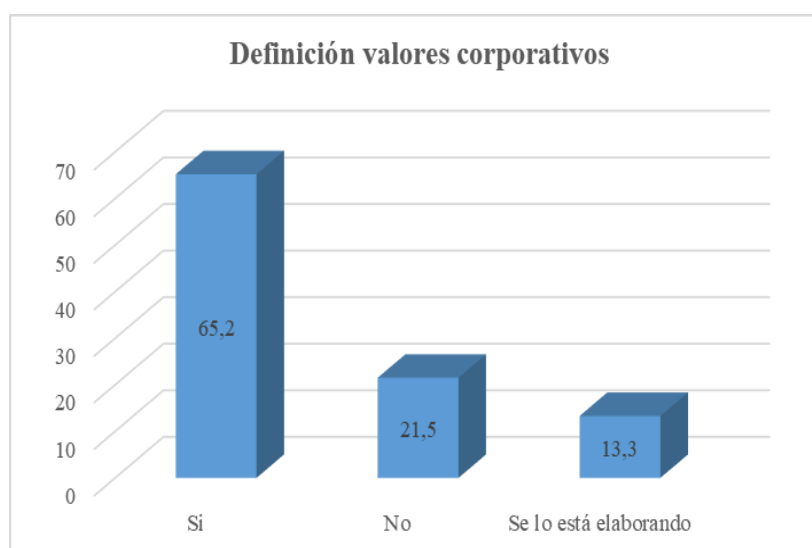


Figura 6 Definición de valores corporativos

Análisis: El 65,2% de las empresas encuestadas si han definido valores corporativos, mientras el 21,5% no lo ha definido y un 13,3% manifestó que lo está elaborando. Es importante resaltar, que la mayoría de los encuestados conocen y saben de la importancia de disponer de una declaración de valores corporativos, ya que son claves en una compañía, y por ello, es tan importante definirlos como entenderlos e implementarlos con éxito. Si se comunican correctamente, pueden influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como crear un ambiente de trabajo positivo que mejore la experiencia del cliente.

Pregunta 3: ¿Se han definido políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables?

Tabla 8

Definición de políticas, objetivos y estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	94	51,9	51,9
	No	69	38,1	90,1
	Se lo está elaborando	18	9,9	100,0
	Total	181	100,0	

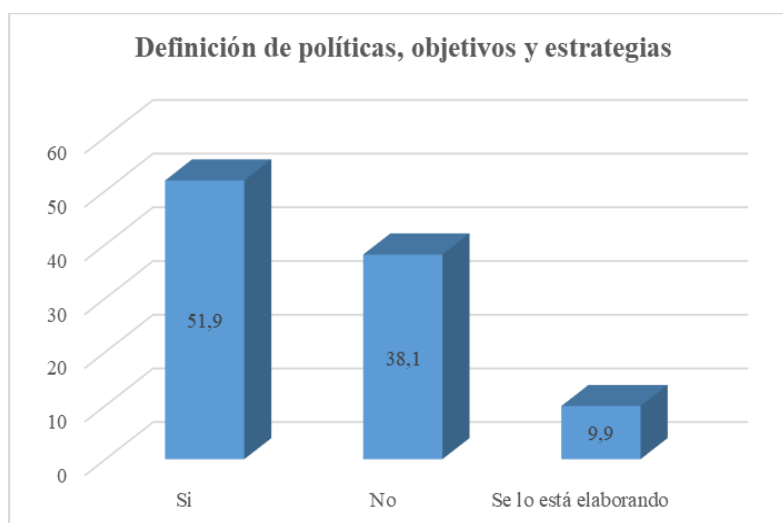


Figura 7 Definición de políticas, objetivos y estrategias

Análisis: Los resultados de la aplicación de esta pregunta, determina que el 51,9% de las empresas si han definido políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables, el 38,1% no lo han hecho y el 9,9% lo está elaborando, de tal forma las políticas y objetivos son documentos de alto nivel desarrollados por la administración para transmitir su estrategia de orientación y filosofía en todos los niveles, por lo tanto, juegan un papel importante en el cumplimiento de las metas de la organización.

Pregunta 4: ¿Tiene elaborado un plan estratégico?

Tabla 9

Elaboración del plan estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	82	45,3	45,3
	Si	65	35,9	81,2
	Se lo está elaborando	34	18,8	100,0
	Total	181	100,0	

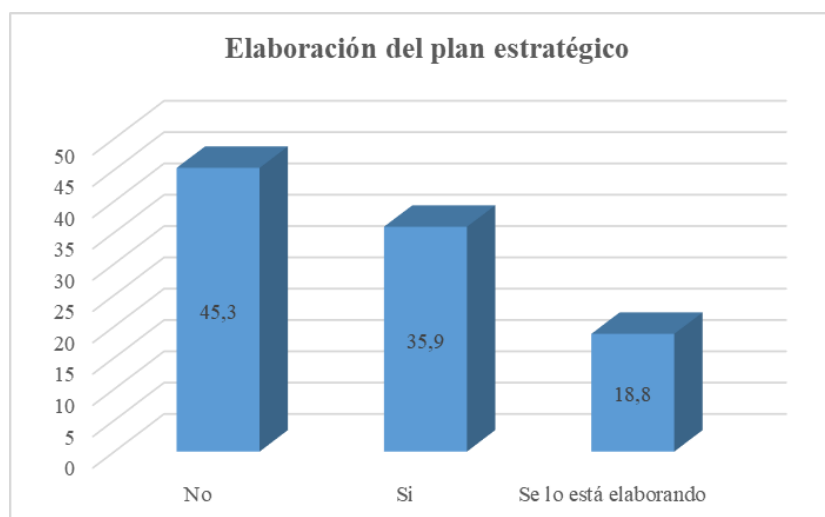


Figura 8 Elaboración del plan estratégico

Análisis: Conforme los resultados, se pudo determinar que 45,3% de las empresas encuestadas manifiestan que no tienen elaborado un plan estratégico, el 35,9% si lo tienen y el 18,8% lo está elaborando. En este sentido, existe una gran cantidad de empresas que aún no disponen de esta herramienta indispensable para la gestión empresarial, este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará uniones en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Pregunta 5: ¿Se incluyeron en el plan estratégico el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio?

Tabla 10

Proyectos dentro del giro del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	58	89,2	89,2
	No	7	10,8	100,0
	Total	65	100,0	

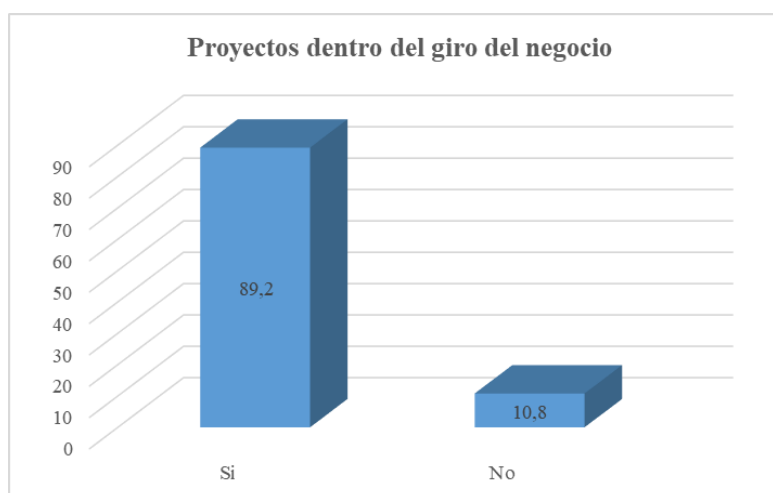


Figura 9 Proyectos dentro del giro del negocio

Análisis: Esta pregunta fue contestada únicamente por los 65 encuestados que manifestaron en la pregunta 4 que tienen elaborado un plan estratégico, pero el 89,2% si incluyeron en el plan estratégico el desarrollo de proyectos dentro del giro de su negocio (servicios de capacitación), por otro lado, el 10,8% no lo hizo. De tal forma se muestra que es importante que las empresas conozcan los aspectos prácticos del proceso de planificación estratégica se expresan en proyectos con objetivos mensurables, específicos, concretos expresados en términos de cantidades, cronogramas, dentro del giro del negocio para alinear sus acciones y decisiones con una visión, dirección claramente definidas.

Pregunta 6: ¿Una vez elaborado el Plan Estratégico, éste fue difundido a todos los miembros de la organización?

Tabla 11

Difusión del plan estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	65	100,0	100,0



Figura 10 Difusión del plan estratégico

Análisis: El total de las empresas (65) que elaboraron el plan estratégico lo difundieron a nivel organizacional (100%), en este sentido, es importante reconocer la necesidad de que la estrategia empresarial deba ser conocida en todos los niveles organizacionales, debido a que al involucrar a todos los miembros permitirá el cumplimiento de las metas a corto plazo.

Pregunta 7: ¿Su empresa cuenta con una estructura organizacional acorde al giro del negocio?

Tabla 12

Estructura organizacional acorde al giro del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	147	81,2	81,2
	No	34	18,8	100,0
Total		181	100,0	

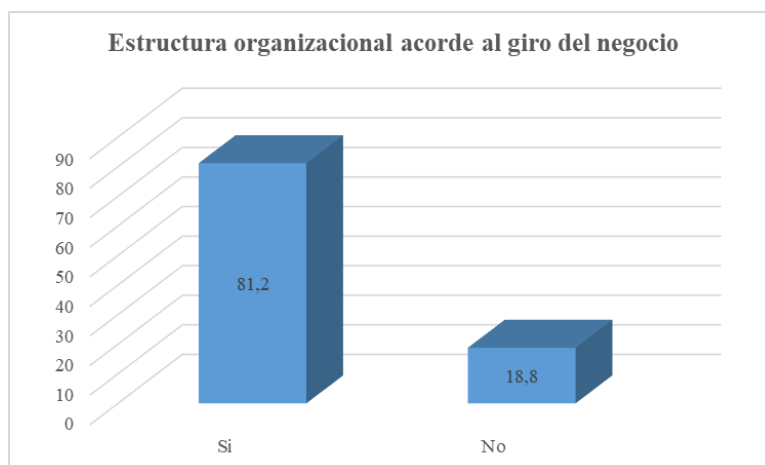


Figura 11 Estructura organizacional acorde al giro del negocio

Análisis: El 81,22% de los encuestados consideran que sus empresas cuentan con una estructura organizacional acorde al giro del negocio, mientras el 18,8% no. Es importante contar con una estructura organizacional, ya que ayudan a que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su empresa?

Tabla 13

Tipo de estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Horizontal o plana	10	5,5	5,5
	Funcional	86	47,5	53,0
	Por procesos	83	45,9	98,9
	Otros	2	1,1	100,0
Total		181	100,0	

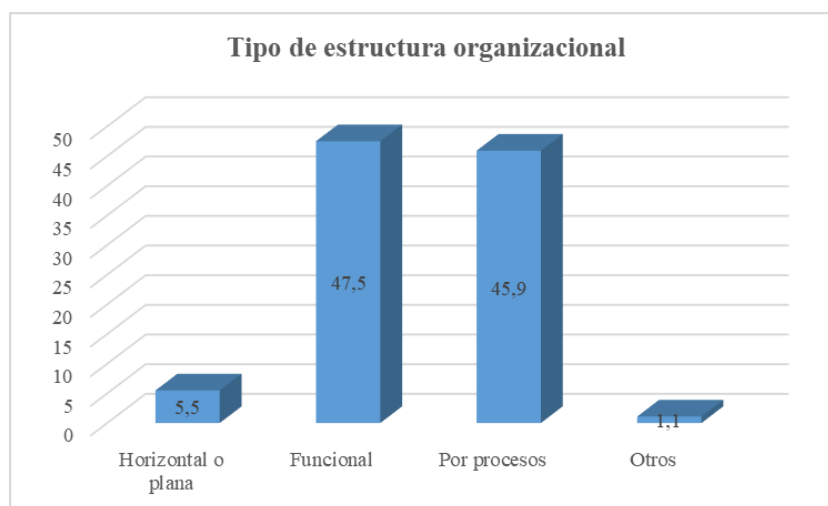


Figura 12 Tipo de estructura organizacional

Análisis: El 47,51% de los encuestados manifiestan que tienen tipo de estructura organizacional funcional, el 45,86% por procesos, el 5,5% que es lineal y el 1,1% que es de otro tipo, en otro tipo respondieron que tienen organigrama mono funcionales. Se ha identificado que la presencia de una tendencia moderna de la gestión estratégica empresas, actualmente son muy pocas las organizaciones que disponen de una estructura formal plana (funcional o lineal), puesto que existe una mayor inclinación a determinar una estructura por procesos.

Pregunta 9: ¿Su empresa cuenta con un manual de procesos?

Tabla 14

Manual de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	98	54,1	54,1
	Si	83	45,9	100,0
	Total	181	100,0	

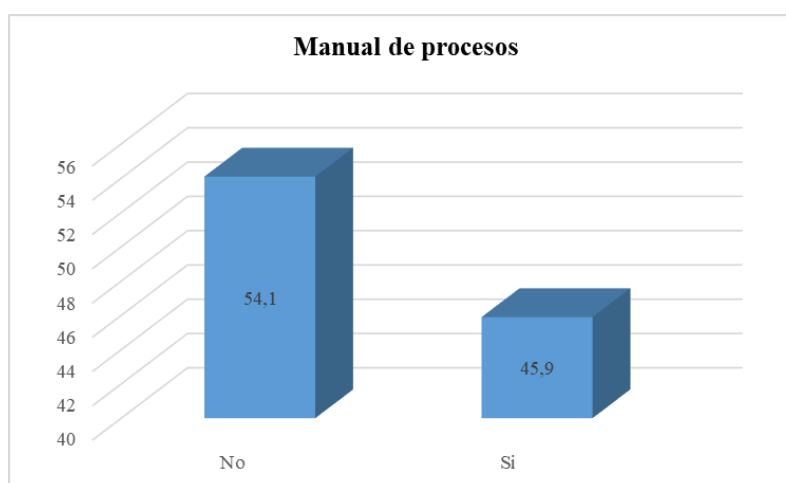


Figura 13 Manual de procesos

Análisis: Conforme los resultados se establece que el 54,1% de las empresas encuestadas no cuentan con un manual de procesos, mientras el 45,88% si disponen. En este punto es importante resaltar, que el propósito de un manual de procesos en general es servir como material de capacitación, además de garantizar la coherencia, lo ayuda a obtener en los empleados un sentido de dirección y coherencia en su trabajo, asimismo el manual de procesos incluye todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pregunta 10: ¿Qué importancia le da la empresa a la calidad del servicio?

Tabla 15

Importancia a la calidad del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy alto	83	45,9	45,9
	Alto	76	42,0	87,8
	Medio	22	12,2	100,0
	Total	181	100,0	

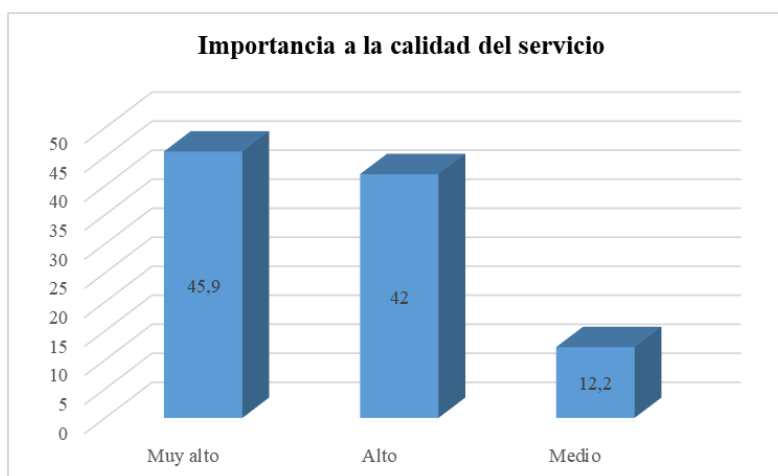


Figura 14 Importancia a la calidad del servicio

Análisis: Para el 45,9% de las empresas encuestadas, la importancia que le dan a la calidad del servicio es muy alta, para el 41,99% alta y para el 12,15% es media. En este sentido, es importante resaltar que la calidad en el servicio al cliente es un ingrediente vital en la capacidad de una empresa para mantener la rentabilidad y el éxito continuo en los negocios. Un servicio de calidad no solo crea lealtad para la empresa y el producto, sino que también garantiza la viabilidad de una empresa en el mercado diverso y competitivo de hoy en día.

Pregunta 11: ¿Qué enfoque de calidad tiene su empresa?

Tabla 16

Enfoque de calidad de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Enfoque al cliente	47	26,0	26,0
	Mejora continua, innovación y aprendizaje	46	25,4	51,4
	Enfoque estratégico	45	24,9	76,2
	Enfoque en procesos	38	21,0	97,2
	Otros	4	2,2	99,4
	Ninguno	1	0,6	100,0
	Total	181	100,0	

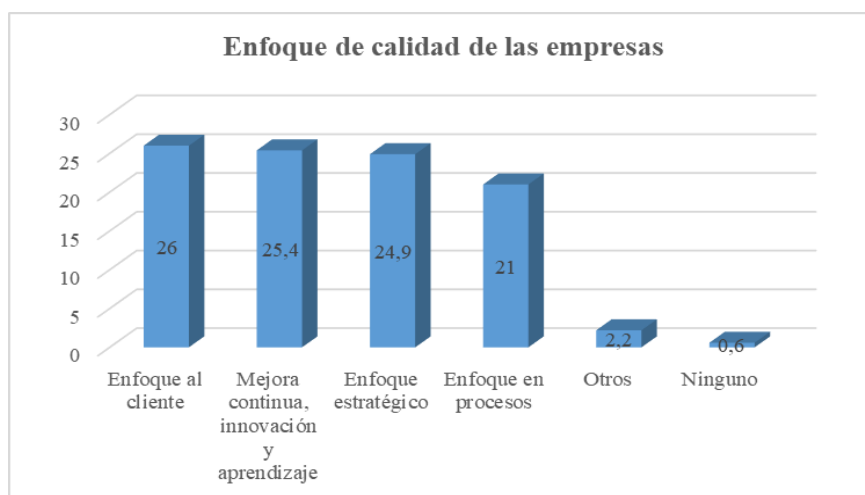


Figura 15 Enfoque de calidad de las empresas

Análisis: Conforme los resultados obtenidos, se pudo determinar que el 26% de las empresas tiene un enfoque orientado al cliente, el 25,4% tiene un enfoque de mejora continua, innovación y aprendizaje, el 24,9% un enfoque estratégico, el 21% un enfoque en procesos, el 2,2% tiene otros(liderazgo) y el 0,6% ninguno. Si estamos interesados en proporcionar valor a los clientes, debemos considerar cómo podemos mejorarlo para cumplir con los objetivos establecidos. Podemos gestionar o administrar la calidad y para tal debemos entender sus enfoques.

Pregunta 12: ¿En los últimos 2 años el volumen de ventas de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido?

Tabla 17

Volumen de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	87	48,1	48,1
	Se ha incrementado	65	35,9	84,0
	Ha decrecido	29	16,0	100,0
	Total	181	100,0	

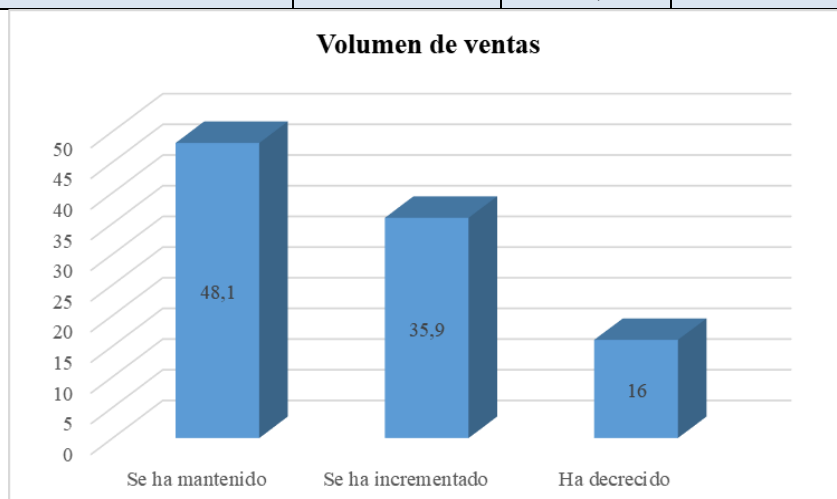


Figura 16 Volumen de ventas

Análisis: De acuerdo a los resultados, el 48,1% de las empresas consideran que sus ventas se han mantenido, el 35,9% que se ha incrementado y el 16% que se han reducido. Es importante destacar que las ventas juegan un papel clave en la construcción de lealtad y confianza entre el cliente y la empresa, por lo que mantener un adecuado nivel de crecimiento, permitirá a las organizaciones alcanzar un adecuado nivel de rentabilidad y un retorno rápido de sus inversiones.

Pregunta 13: ¿En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido?

Tabla 18

Volumen de rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	83	45,9	45,9
	Se ha incrementado	62	34,3	80,1
	Ha decrecido	36	19,9	100,0
	Total	181	100,0	

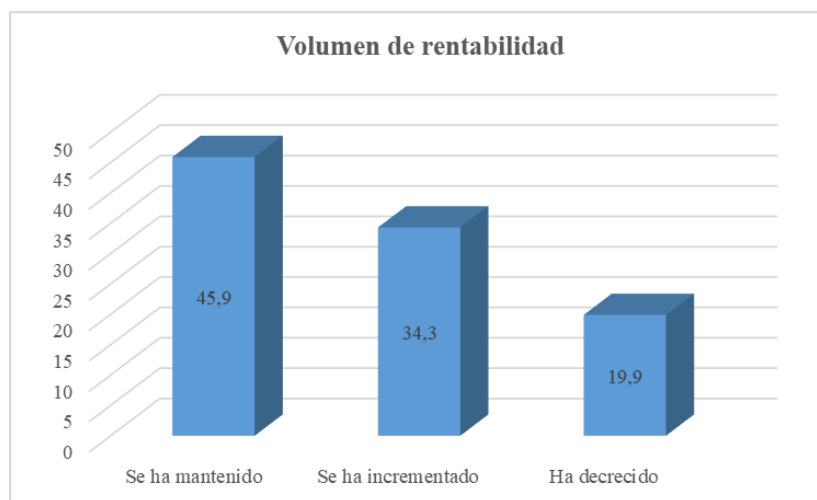


Figura 17 Volumen de rentabilidad

Análisis: De acuerdo a los resultados, el 45,9% de las empresas consideran que su rentabilidad se ha mantenido, el 34,3% que se ha incrementado y el 19,9% que se han reducido. Las empresas de capacitación se han sabido mantener estables en el mercado, aunque se presentan algunas empresas que han incrementado su rentabilidad y para otro grupo se ha reducido debido a que tuvieron que reducir sus precios para competir en el mercado y atraer un mayor número de solicitantes.

Pregunta 14: ¿Considera que su empresa ha alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión?

Tabla 19

Rentabilidad sobre la inversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	112	61,9	61,9
	No	69	38,1	100,0
	Total	181	100,0	

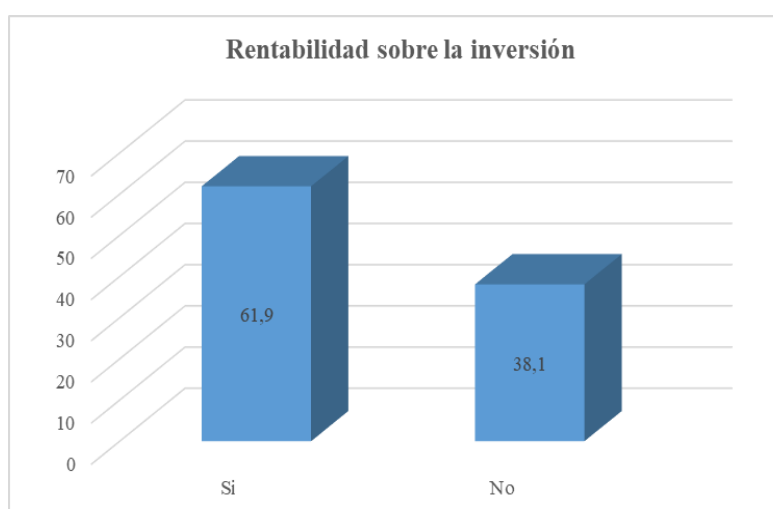


Figura 18 Rentabilidad sobre la inversión

Análisis: El 61,9% de los encuestados, consideran que sus empresas han alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión, mientras el 38,1% manifiesta que no. Es importante resaltar estos resultados, puesto que existe una cantidad de empresas que no está obteniendo un adecuado nivel de rentabilidad, puesto a que la rentabilidad nos dirá cuán rentable es un proyecto, es decir, cuanta ganancia va a generar la inversión a través del tiempo. Si la rentabilidad es muy baja, y la ganancia permanece constante y significa que la inversión se ve comprometida, lo cual obliga a analizar a las empresas si seguir o abandonar el negocio.

Pregunta 15: ¿Considera usted que, el analizar y aplicar correctamente indicadores de rentabilidad pueden generar una buena efectividad en su empresa?

Tabla 20

Indicadores de rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	161	89,0	89,0
	No	11	6,1	95,0
	En parte	9	5,0	100,0
Total		181	100,0	

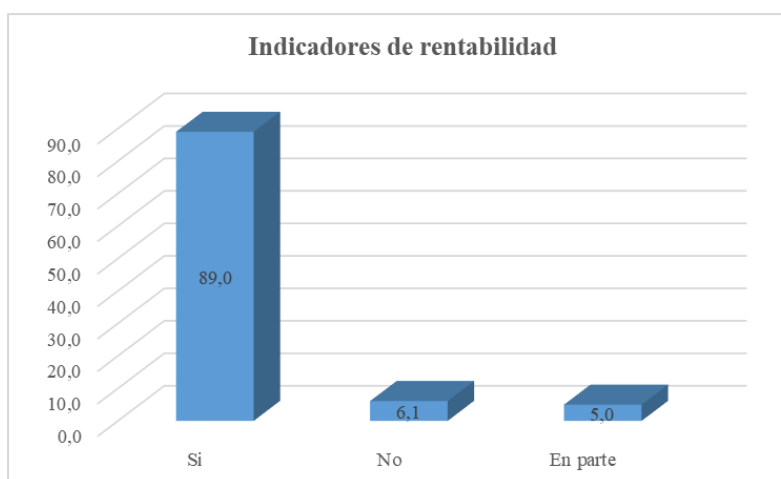


Figura 19 Indicadores de rentabilidad

Análisis: Para el 89% de los encuestados el analizar y aplicar correctamente indicadores de rentabilidad pueden generar una buena efectividad en su empresa, para el 6,1% no y para el 5% en parte. Es importante resaltar, que los indicadores de rentabilidad son herramientas para medir la eficiencia general y el rendimiento comercial de una empresa, por lo que los acreedores y los inversionistas tienen una idea clara del negocio a través de ratios significativos.

Pregunta 16: ¿Su empresa cuenta con un plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales?

Tabla 21

Plan financiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	87	48,1	48,1
	Se lo está mejorando	38	21,0	69,1
	Se lo está elaborando	29	16,0	85,1
	No	27	14,9	100,0
	Total	181	100,0	



Figura 20 Plan financiero

Análisis: El 48,1% de las empresas encuestadas consideran que cuenta con un plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales, el 21% establece que se lo está mejorando, el 16% lo está elaborando y el 14,9% determina que no. Es importante destacar que, para una organización, la planificación financiera ayuda a determinar los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo y a crear un plan equilibrado para alcanzar la estrategia empresarial.

Pregunta 17: ¿Se ha diseñado indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización?

Tabla 22

Diseño de indicadores de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	103	56,9	56,9
	Si	78	43,1	100,0
Total		181	100,0	

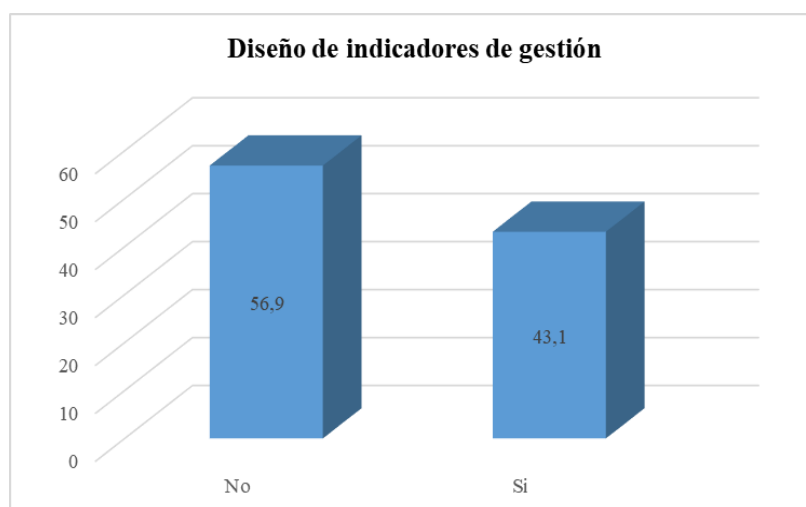


Figura 21 Diseño de indicadores de gestión

Análisis: Conforme los resultados obtenidos, el 56.9% de las empresas han diseñado indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización, mientras el 43,1% no lo han hecho. Existe una gran cantidad de empresas que no disponen de indicadores de gestión, por lo tanto, se puede deducir que no disponen de las herramientas necesarias para evaluar la gestión en todos los niveles, lo que les limita en su capacidad de toma de decisiones de una manera más coherente y conforme la realidad en el que se desenvuelven.

Pregunta 18: ¿Su empresa tiene implementado alguna herramienta para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales?

Tabla 23

Herramienta para el cumplimiento de las estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	83	45,9	45,9
	Cuadro de mando integral	58	32,0	77,9
	Benchmarking	15	8,3	86,2
	Gestión de riesgos empresariales	11	6,1	92,3
	Otro	9	5,0	97,2
	Gestión dinámica de recursos	5	2,8	100,0
Total		181	100,0	

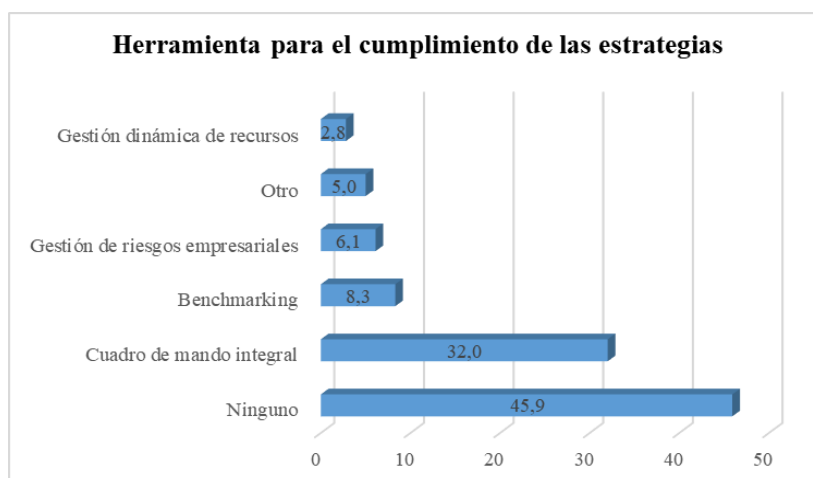


Figura 22 Herramienta para el cumplimiento de las estrategias

Análisis: Se muestra que el Cuadro de Mando Integral, representan un 32%, seguido por el benchmarking con el 8,3% de uso, la herramienta de gestión de riesgos empresariales con el 6,1%, otros el 5% y la gestión dinámica de recursos el 2, 8%. En el mercado se puede encontrar diferentes herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales, para el caso de las empresas encuestadas, la más común es el Cuadro de Mando Integral.

Pregunta 19: ¿Considera usted que el disponer de un sistema de gestión estratégica incide en la rentabilidad de su empresa?

Tabla 24

Sistema de gestión estratégica inciden en la rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	87	48,1	48,1
	En parte	58	32,0	80,1
	No	36	19,9	100,0
	Total	181	100,0	

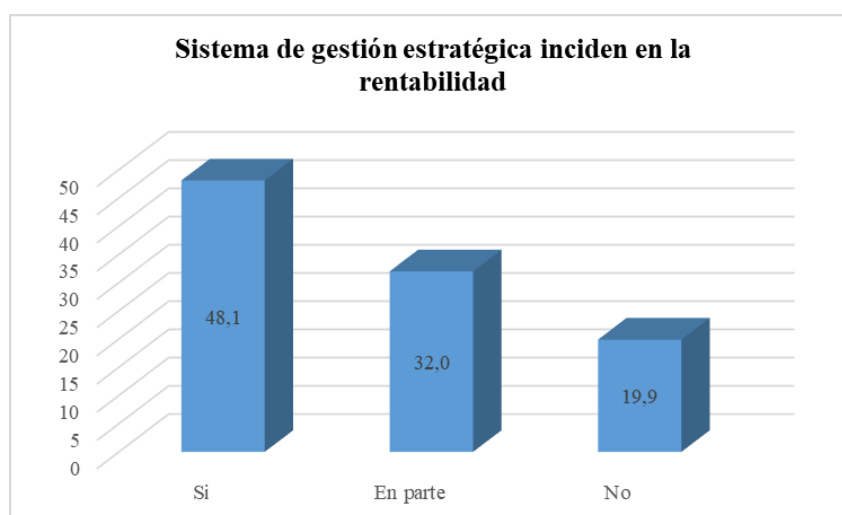


Figura 23 Sistema de gestión estratégica inciden en la rentabilidad

Análisis: Para el 48,1% de los encuestados el disponer de un sistema de gestión estratégica incide en la rentabilidad de su empresa, mientras que para el 32% en parte y para el 19,9% no incide. La gestión estratégica normalmente incorpora preparación para oportunidades futuras, riesgos y tendencias del mercado. Esto permite que las empresas analicen, examinen y ejecuten la administración de la manera más probable para lograr los objetivos establecidos, siempre vinculados a obtener una adecuada rentabilidad.

Pregunta 20: ¿Si se diseñara un sistema de gestión estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, usted lo implementaría en su organización?

Tabla 25

Implementación de un sistema de gestión estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	161	89,0	89,0
	No	20	11,0	100,0
Total		181	100,0	

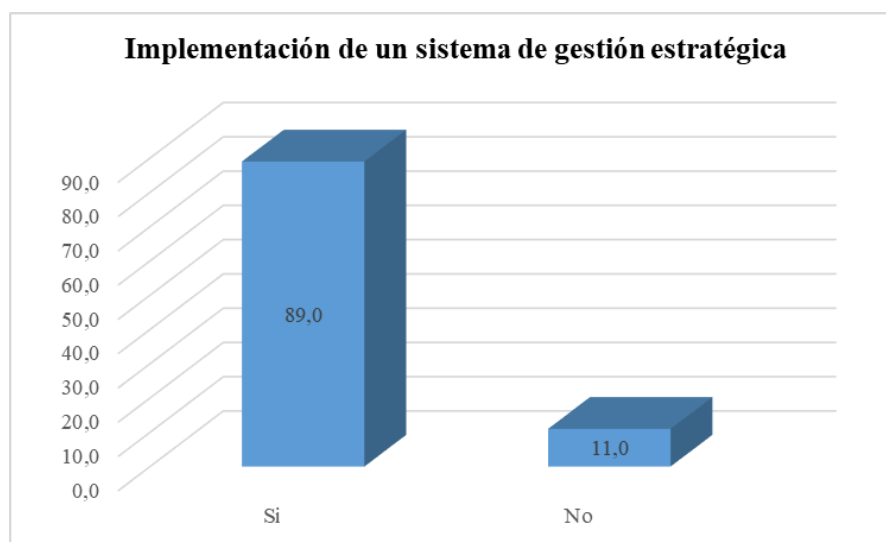


Figura 24 Implementación de un sistema de gestión estratégica

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, si se diseñara un sistema de gestión estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, el 89% de las empresas encuestadas lo implementarían en su organización, mientras el 11% no lo haría. Sin lugar a dudas, dado que una organización es una gran entidad con probablemente una enorme inversión inferior, la gestión estratégica se convierte en un factor necesario para el funcionamiento exitoso interno, así como para obtener rendimientos viables sobre la inversión.

4.1.2 Análisis bivariado

Para determinar las relaciones entre diferentes variables se utilizaron estadísticos que permitieron, no sólo describir las variables que se va a utilizar, sino también detectar posibles relaciones entre ellas, mediante la prueba de chi-cuadrado siguiendo los siguientes pasos:

- Planteamiento de la hipótesis estadística (nula y alternativa) concernientes a la asociación de las dos variables.
- Planteamiento del criterio de decisión para el rechazo de la hipótesis nula, a partir de la significación bilateral de la prueba (p-valor), donde se rechaza la hipótesis nula (H_0) si la significación de la prueba es menor que 0,05 que es el nivel de significancia prefijado para aplicar esta prueba estadística (p teórico).
- Determinación de la decisión estadística y práctica sobre la existencia o no de la relación (asociación, dependencia) entre las variables a partir de la aceptación o rechazo de la hipótesis nula (H_0), teniendo en cuenta los resultados del análisis estadístico.

4.1.2.1 Misión y visión y volumen de rentabilidad

El primer cruce de variables se estableció entre la pregunta 1 “Existe una definición clara de la visión y misión empresarial” y pregunta 13 “En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido”:

H_0 : No existe relación entre definición clara de la visión y misión empresarial y el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años.

H_1 : Existe relación entre definición clara de la visión y misión empresarial y el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años.

Tabla 26

Tabla de contingencia, pregunta 1 y 13

		Pregunta13			Total
		Se ha incrementado	Se ha mantenido	Ha decrecido	
Pregunta 1	Si	62	83	22	167
	No	0	0	14	14
Total		62	83	36	181

Tabla 27

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,116 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	50,438	2	,000
Asociación lineal por lineal	37,896	1	,000
N de casos válidos	181		

Al obtenerse valores de $\chi^2 = 0,000$; $p > 0,05$ ya que cuando se compara el p-valor práctico, este resulta menor que el p-valor teórico ($0,000 < 0,05$), se puede afirmar que las variables identificadas en la pregunta 1 y 13 se correlacionan positivamente; es decir, la existencia de una definición clara de la visión y misión empresarial tiene relación con el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años.

4.1.2.2 Políticas, estrategias, objetivos medibles, alcanzables, diseño de indicadores de gestión para cada área de la organización

El segundo cruce de variables se estableció entre la pregunta 3 “Se han definido políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables” y pregunta 17 “Se ha diseñado indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización”:

H₀: No existe relación entre la definición de políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables y el diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización.

H₁: Existe relación entre la definición de políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables y el diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización.

Tabla 28

Tabla de contingencia, pregunta 3 y 17

		Pregunta17		Total
		Si	No	
Pregunta3	Si	78	16	94
	No	0	69	69
	Se lo está elaborando	0	18	18
Total		78	103	181

Tabla 29

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	126,861 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	161,685	2	,000
Asociación lineal por lineal	103,672	1	,000
N de casos válidos	181		

Al obtenerse valores de $\chi^2 = 0,000$; $p > 0,05$ ya que cuando se compara el p-valor práctico, este resulta menor que el p-valor teórico ($0,000 < 0,05$), se puede afirmar que las variables identificadas en la pregunta 3 y 17 se correlacionan positivamente; es decir, la definición de políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables, tiene relación con el diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización.

4.1.2.3 Calidad del servicio y volumen de rentabilidad

En el tercer cruce de variables se estableció entre la pregunta 10 “Qué importancia le da la empresa a la calidad del servicio” y pregunta 13 “En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido”:

H_0 : No existe relación entre la importancia le da la empresa a la calidad del servicio y el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años

H_1 : Existe relación entre la importancia le da la empresa a la calidad del servicio y el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años.

Tabla 30

Tabla de contingencia, pregunta 10 y 13

		Pregunta13			Total
		Se ha incrementado	Se ha mantenido	Ha decrecido	
Pregunta 10	Muy alto	62	21	0	83
	Alto	0	62	14	76
	Medio	0	0	22	22
Total		62	83	36	181

Tabla 31*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	199,668 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	212,044	4	,000
Asociación lineal por lineal	128,007	1	,000
N de casos válidos	181		

Al obtenerse valores de $\chi^2 = 0,000$; $p > 0,05$ ya que cuando se compara el p-valor práctico, este resulta menor que el p-valor teórico ($0,000 < 0,05$), se puede afirmar que las variables identificadas en la pregunta 1 y 13 se correlacionan positivamente; es decir, la importancia le da la empresa a la calidad del servicio tiene relación con el volumen de rentabilidad de la empresa durante los últimos dos años.

4.1.2.4 Indicadores de rentabilidad y plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales

En el cuarto cruce de variables se estableció entre la pregunta 15 “Considera usted que, el analizar y aplicar correctamente indicadores de rentabilidad pueden generar una buena efectividad en su empresa” y pregunta 16 “Su empresa cuenta con un plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales”:

H_0 : No existe relación entre los indicadores de rentabilidad y el plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales

H_1 : Existe relación entre los indicadores de rentabilidad y el plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales.

Tabla 32*Tabla de contingencia, pregunta 15 y 16*

		Pregunta16				Total
		Si	No	Se lo está elaborando	Se lo está mejorando	
Pregunta 15	Si	87	27	29	18	161
	No	0	0	0	11	11
	En parte	0	0	0	9	9
Total		87	27	29	38	181

Tabla 33*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84,613 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	73,241	6	,000
Asociación lineal por lineal	48,497	1	,000
N de casos válidos	181		

Al obtenerse valores de $\chi^2 = 0,000$; $p > 0,05$ ya que cuando se compara el p-valor práctico, este resulta menor que el p-valor teórico ($0,000 < 0,05$), se puede afirmar que las variables identificadas en la pregunta 15 y 16 se correlacionan positivamente; es decir, los indicadores financieros tienen relación con el plan financiero de acuerdo a las estrategias empresariales.

4.1.2.5 Diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización y la implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales

En el quinto cruce de variables se estableció entre la pregunta 17 “Se ha diseñado indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización” y la pregunta 18 “Su empresa

tiene implementado alguna herramienta para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales”:

H₀: No existe relación entre el diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización y la implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales

H₁: Existe relación entre el diseño de indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización y la implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales.

Tabla 34

Tabla de contingencia, pregunta 17 y 18

		Pregunta18					Total	
		Cuadro mando integral	Gestión recursos	Gestión riesgos	Benchmarking	Otro		Ninguno
Pregunta 17	Si	58	5	11	4	0	0	78
	No	0	0	0	11	9	83	103
Total		58	5	11	15	9	83	181

Tabla 35

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	169,038 ^a	5	,000
Razón de verosimilitudes	230,058	5	,000
Asociación lineal por lineal	157,965	1	,000
N de casos válidos	181		

Al obtenerse valores de $\chi^2 = 0,000$; $p > 0,05$ ya que cuando se compara el p-valor práctico, este resulta menor que el p-valor teórico ($0,000 < 0,05$), se puede afirmar que las variables identificadas en la pregunta 3 y 17 se correlacionan positivamente; es decir, el diseño de

indicadores de gestión para evaluar cada área de la organización tiene relación con la implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales.

4.1.3 Verificación de hipótesis

La determinación de las hipótesis estadísticas (nula y alternativa) concernientes a la asociación de las dos variables, se estableció a partir de las preguntas 3 (¿Se han definido políticas, objetivos medibles y estrategias para alcanzarlos?) y 13 (¿En los últimos 2 años el volumen de rentabilidad de su empresa, ha incrementado, se ha mantenido o ha decrecido?) del cuestionario de la encuesta:

H₀: No existe relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad de las empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

H₁: Existe relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad de las empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 36*Tabla de contingencia*

		Pregunta13			Total
		Se ha incrementado	Se ha mantenido	Ha decrecido	
Pregunta3	Si	62	32	0	94
	No	0	51	18	69
	Se lo está elaborando	0	0	18	18
Total		62	83	36	181

Tabla 37*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	158,451 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	178,776	4	,000
Asociación lineal por lineal	113,787	1	,000
N de casos válidos	181		

En los resultados generados se ha determinado que la prueba chi cuadrado se ha obtenido que el valor relacional es de 158,451, mientras que el valor del límite en la tabla es de 9,4877, pero el Sig. asintótica (bilateral) es ,000 por lo cual se rechaza la hipótesis negativa y se acepta la hipótesis positiva por lo que se puede afirmar que las variables de estudio para el presente caso se correlacionan positivamente; es decir, existe relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad de las empresas de capacitación ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.1.4 Análisis general de resultado

Tabla 38

Descripción de Hallazgos

	Atributos	Relación	Imagen
Producto	La calidad en el servicio al cliente es un ingrediente vital en la capacidad de una empresa para mantener la rentabilidad y el éxito continuo en los negocios. (Análisis univariado, pregunta 10)		
Plaza		La mayor parte de las empresas en el mercado de los servicios de capacitación son relativamente jóvenes, esto denota que en los últimos años se presente un interés mayor por invertir en este tipo de actividad. (Análisis univariado, pregunta b)	
Precio			
Promoción			

CONTINUA



Atributos	Relación	Imagen
Promoción		
Personas	Es importante reconocer la necesidad de que la estrategia empresarial deba ser conocida en todos los niveles organizacionales, debido a que al involucrar a todos los miembros permitirá el cumplimiento de las metas a corto plazo. (Análisis univariado, pregunta b)	
Evidencia física		
Procesos	<p>Se puede deducir que no disponen de las herramientas necesarias para evaluar la gestión en todos los niveles, lo que les limita en su capacidad de toma de decisiones de una manera más coherente y conforme la realidad en el que se desenvuelven. (Análisis univariado, pregunta 17)</p> <p>En el mercado se puede encontrar diferentes herramientas para evaluar el cumplimiento de las estrategias empresariales, para el caso de las empresas encuestadas, la más común es el Cuadro de Mando Integral. (Análisis univariado, pregunta 18)</p>	
Posicionamiento	La gestión estratégica permite que las empresas analicen, examinen y ejecuten la administración de la manera más probable para lograr los objetivos establecidos, siempre vinculados a obtener una adecuada rentabilidad. Análisis univariado, pregunta 19)	

4.2 Diagnóstico estratégico

4.2.1 Diagnóstico del entorno

Para el desarrollo del respectivo análisis al macro entorno se emplea como herramienta de Direccionamiento Estratégico a la matriz FODA se define como una herramienta de análisis que se aplica al interior de una situación, producto, organización que se alinee como objeto de estudio en un tiempo específico. Para la aplicación de esta herramienta se ha considerado los siguientes aspectos que se explican a continuación:



Figura 25 Aspectos de análisis FODA

4.2.1.1 Análisis Macro entorno

En el desarrollo del diagnóstico externo a las Empresas de capacitación en el Distrito Metropolitano de Quito, se ha usado el análisis Pest que se define como una herramienta que permite conocer el desarrollo de un mercado, permite que se identifique, calcule la situación, posición y la ejecución de un diagnóstico potencial del mercado para que se fomente la presencia de un pensamiento proactivo en el manejo de los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales, para su elaboración se recopiló información emitida por Banco Central del Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

4.2.1.1.1 Factor Político

En el ambiente político se ha identificado que existe el Plan de Perfeccionamiento y Capacitación (2015) ejecutado por el SECAP en el rol de operador público de capacitación, permitiendo que se consolide como un ente que ejecuta metodologías de enseñanza, aprendizaje, donde se incluye los criterios de innovación, tecnología y desarrollo de competencias laborales como parte del esquema de capacitación profesional. El Plan Nacional de Perfeccionamiento y Capacitación Profesional se encuentra estructurado en base a los lineamientos que señala el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, junto con el contenido de la Agenda de Desarrollo Social, la Agenda de Transformación Productiva y la respectiva Ley Orgánica del Servicio Público y la Estructura de Capacitación Profesional.



Figura 26 Plan de Perfeccionamiento y Capacitación (2015)

Fuente: SECAP, (2013)

El SECAP es parte de una estructura articulada enfocada a las diversas instituciones que se encargan de la profundización de la armonización, aprobación de políticas públicas permitiendo que se fortalezca la capacitación y desarrollo del talento humano en el país en especial a los sectores productivos que pertenecen al marco de la Agenda de Transformación Productiva. Adicionalmente se ha identificado a la presencia de la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional donde se muestra que:

Mediante Decreto Ejecutivo No. 860 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 666 de 11 de enero de 2016 , se creó el Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional, como un conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones para promover y desarrollar la política pública de capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los trabajadores con o sin relación de dependencia, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria, grupos de atención prioritaria, servidores públicos y ciudadanía en general; Que el numeral 10 del artículo 2 del Decreto ibídem, define al Operador de Capacitación calificado como: "[...] el operador de capacitación que ha cumplido con una norma o estándar de calificación expedida para el efecto por el Comité Interinstitucional del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional"

Al interior de la misma ley en el Capítulo I objetivo y definiciones se muestra que:

Art. 1.- Este instrumento tiene como objetivo normar el proceso de calificación de Operadores de Capacitación (OC).

Art. 2.- La calificación es el acto administrativo mediante el cual la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC), verifica que un OC cumple con los requisitos establecidos en la presente Norma Técnica y registra los cursos y/o programas de capacitación ofertados por el mismo. La vigencia de la calificación será de dos años renovables. El OC podrá renovar su calificación, sometiéndose al procedimiento y parámetros vigentes a la fecha de ingreso de la solicitud correspondiente.

Art. 3.- La calificación de un OC podrá realizarla: a. Persona natural. - Como capacitador o como empresa unipersonal, con o sin fines de lucro, que tenga declarada como actividad económica en el RUC la de servicios de enseñanza o capacitación. b. Persona jurídica. - Sea de naturaleza pública, privada o de economía mixta, con o sin fines de lucro, que tenga entre su objeto social la ejecución de procesos de capacitación. c. Instituciones de Educación Superior. - Con acreditación vigente emitida por el ente competente de Educación Superior.

Tras el análisis del escenario político se puede comentar que en la actualidad el estado ecuatoriano promueve el acceso de los ecuatorianos a la diversa oferta de cursos de capacitación ofertados por los diversos operadores de capacitación que se encuentran registrados en la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.

4.2.1.1.2 Factor Económico

En el Ecuador, la población económicamente activa urbana (PEA) alcanzó un total de 6'952.986 personas a diciembre de 2017, misma que equivale al 62,1% de la población en edad de trabajar (PETE). La PEA constituye el primer indicador de la oferta laboral a nivel nacional e incluye tanto a las personas ocupadas como a aquellas en situación de subempleo y desempleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Tomando como referencia el Estudio de Demanda Laboral 2017 elaborado por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), el 52,8% de las empresas no invirtió en capacitación para sus empleados, mientras que el restante 47,2% sí lo hizo. En las empresas pequeñas, el 44,5% de las mismas invierte en capacitación; en el caso de empresas medianas, la

incidencia aumenta al 55,5% y en las grandes al 66,8%. Asimismo, las empresas que más invirtieron en capacitación son aquellas dedicadas al comercio (21,6%), enseñanza (21,6%) y manufactura (12,8%). Por su parte, las que menos invirtieron en capacitación son las firmas dedicadas a la agricultura (5,9%) y al alojamiento y servicio de comidas (3,9%) (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017).

Para la coordinación directa de la política intersectorial de capacitación y formación profesional alineada a las políticas productivas, sociales y territoriales, se creó el Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional como ente rector mediante Decreto Ejecutivo 680 (R.O. 406 de 17 de marzo de 2011) (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017).

Bajo este contexto, la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) establece 18 áreas académicas de capacitación que incluyen 214 especialidades: Administración y legislación, electricidad y electrónica, agricultura, especies acuáticas y pesca, agropecuaria y agroindustria, comunicación y artes gráficas, alimentación, gastronomía y turismo, mecánica automotriz, tecnologías de la información y comunicación, mecánica industrial y minería, finanzas, comercio y ventas, procesos industriales, construcción e infraestructura, transporte y logística, forestal, ecología y ambiente, artes y artesanía, educación y capacitación; y, servicios socioculturales y a la comunidad (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017).

Las necesidades de capacitación en las empresas de comercialización se centran principalmente en dos áreas: Administración y Finanzas (20,5%) y Recursos Humanos (20,5 %). Así mismo, las demás áreas de capacitación son: el 18,2% en Ventas, el 14,8% en Marketing, el

13,6% en Producción y el 12,5% en Comercio. Para el caso de las empresas de producción, los temas relacionados con la Producción representan un 28,3% de la preferencia de capacitación. Temas relacionados a recursos humanos y administración y finanzas representaron, en ambos casos, el 18,8% de la preferencia de capacitación de las empresas.

En menor porcentaje se capacitó en Marketing (9,4%) y Comercio (8,9%). En el caso de las empresas de servicios, las preferencias en capacitación se definieron de la siguiente manera: un 24,1% en temas de Administración y Finanzas y en igual porcentaje en Recursos Humanos. Un 18,5% en temas relacionados a la Producción, un 14,8% en Ventas y en menor porcentaje Marketing (11,1%) y Comercio (7,4%) (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017).

Las empresas de comercialización en un 27,1% capacitaron a su personal en la propia empresa y en el mismo porcentaje lo hicieron a través de procesos de contratación de empresas especializadas en capacitación; el 16,7% lo hicieron con Cámaras y Asociaciones; el 10,4% en el SECAP; el 10,4% en Universidades y Escuelas Politécnicas entre las más demandadas. Las empresas de producción en un 28,5% capacitaron a su personal en la propia empresa; el 24,6% contrataron empresas especializadas en capacitación; el 19,2% en Cámaras y Asociaciones entre las más demandadas.

Las empresas de servicios en un 30,0% capacitaron a su personal a través de la contratación de empresas especializadas en capacitación; el 24,0% en la propia empresa y el 20,0% en Cámaras y Asociaciones entre las más demandadas. En resumen, se observa que las empresas prefieren la

capacitación dada por la propia empresa. Adicionalmente, la participación del SECAP a nivel global alcanza en promedio un 7,5% (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017).

En las empresas de comercialización (41,7%) y en las de producción (40,0%) se ha evidenciado la no existencia formal de planes de capacitación, lo que refleja que aún no se ha institucionalizado una cultura empresarial enfocada hacia la capacitación del talento humano.

De forma general, las empresas consideran que la capacitación de sus empleados debe durar en promedio máximo 20 horas y en la modalidad de seminarios, lo que evidencia que la capacitación está orientada principalmente a la actualización de conocimientos más no al desarrollo de competencias laborales. El tipo de proceso formativo que predomina en las empresas consultadas es la de tipo corta (8-26 horas pedagógicas) y con un enfoque más hacia temas de tipo administrativos. (Servicio Ecuatoriano de Capacitación, 2017). De acuerdo al Directorio de Empresas del Ecuador, emitido por INEC, para el año 2017, existen a nivel nacional 4.178 empresas de capacitación y 1116 en el DM Quito.

4.2.1.1.3 Factor Social

Cultura: La cultura ecuatoriana contemporánea posee varias raíces que son diversas, profundas en una historia tan rica, multiétnica, para el año 2018 la población de Ecuador se estimó en 15 223 680 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1,4%, es una población étnicamente muy diversa, donde se muestra que el 65% son mestizos, mientras que el 25% son indígenas, el 10% caucásicos y el 7% restantes son afro descendientes.

Los varios grupos humanos establecido en Ecuador provienen de Europa, África, junto con las nacionalidades indígenas autóctonas del país, han contribuido a definir lo que se considera la cultura ecuatoriana que está compuesta por diversas tradiciones culinarias, seguido de las costumbres al momento de celebrar las fiestas religiosas.

La presencia de la modernización no le ha robado a las ciudades y pueblos de Ecuador sus sabores culturales, porque los habitantes se han preocupado por mantener las tradiciones ancestrales vivas hasta el día de hoy.

Un ejemplo de ello se muestra que en la ciudad de Otavalo ha mantenido por siglos vivo el mercado indígena que es el más conocido en América Latina , mientras la ciudad de Baños es conocida por conservar sus manantiales de aguas termales que está acompañado de un agradable clima, la hospitalidad de sus habitantes que recibe, despide a visitantes todo el tiempo, y la ciudad de Quito que se considera como el centro político del país, se ha transformado como una ciudad cosmopolita en el paso del tiempo ha conservado la pureza de un pequeño pueblo. (Ecuador Explorer , 2018)

Religión: El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2012 presentó por primera vez estadísticas sobre religión por lo cual se muestra que para el 41,2% de los ecuatorianos, la familia es lo más importante, seguido por el trabajo. La información presentada forma parte del sistema integrado de encuestas de hogares donde se consideró a una muestra de 13.211 personas mayores de 16 años en cinco ciudades donde se determinó que para el 40,75% de

los hombres es más importante el trabajo, seguido por la familia mientras que para el 46,27% de las mujeres es más importante la familia, seguido por el trabajo.

El 40% de ciudadanos de Quito, Cuenca y Ambato expresaron que al interior de su vida es importante la familia, pero en Guayaquil y Machala declaran más importancia al trabajo, en lo que se refiere a la filiación religiosa, los datos demuestran que el 91,95% de la población manifiestan tener una religión, de los cuales el 80,4% pertenece a la religión católica, mientras que el 11,3% son Evangélicos, el 1,29% son Testigos de Jehová y el restante 6,96% pertenecen a otras religiones. Finalmente, tres de cada diez creyentes manifestaron asistir al menos una vez a la semana a algún culto religioso (cultos, misas, reuniones, etc.); dos de cada diez una vez al mes y el 15,9% asiste solo en ocasiones especiales.

Educacion: Es importante expresar que el porcentaje de analfabetismo cada vez más disminuye, donde se observa que en el área rural al comparar el año 2015 y 2016 ha disminuido en 1,05%, mientras que en el área urbana se ha reducido en 0,05%, mientras que a nivel total de la población es de 0,07%, lo cual es altamente favorable para el Ecuador ya que mientras menos analfabetos digitales exista en el país, existiría un mejor desarrollo por lo cual se pretende lograr mayor crecimiento y se puede optar por la compra de mayores productos tecnológicos los cuales permiten que exista un adecuado desarrollo a la adquisición de conocimientos y apoya el acceso a los servicios de capacitaciones en el Ecuador.

Con relación a la educación preescolar en el país se muestra que la tasa de niños que están insertados es el 44,6% con lo cual el informe emitido por el Foro Mundial de ONU estudio en el

2015 reconoce que Ecuador, Malasia, Níger, Filipinas y Rwanda han presentado incentivos financieros que promuevan la participación de niños en educación preescolar.

El principal objetivo de la Educación Para Todos (EPT), “ es un movimiento mundial guiado por Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), con el objetivo de satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos ”, fue la universalización de la educación primaria que no se cumplió a nivel de América Latina y el Caribe solo Cuba logró esta meta, para el caso de Ecuador, en 2012 la tasa neta de escolarización primaria fue del 97%, esta cifra es alta en comparación con otros países pero no ha cambiado desde 1999. Con relación a la educación secundaria todavía existen tareas pendientes por lo cual existen 105 000 adolescentes sin escolarizar, pero se reconocen iniciativas que promueven el acceso equitativo, y la Unesco hace un reconocimiento de Ecuador con respecto a la inserción de jóvenes migrantes al sistema educativo.

Con relación a la capacitación de la población de los ecuatorianos se ha identificado que acceden a los servicios que proporciona el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (Secap), que se define como la operadora de capacitación del estado, que forma parte del Ministerio del Trabajo del Ecuador, su principal objetivo es el desarrollo de las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en los trabajadores servidores ecuatorianos.

A través de la aplicación de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que dan respuesta al sistema laboral responden a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e

incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria, actores de la economía popular, solidaria, esta entidad empezó con este proceso en 2013 entregando 1.500 certificaciones, mientras que en el 2016 esa cifra se elevó a 20.505, con diversas actividades productivas y comerciales.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, en el año 2018 se enfocó a dos ámbitos:

a) Certificación de personas por competencias laborales donde se ejecutó 2.689 exámenes teóricos y prácticos a nivel nacional al sector de la construcción, comercio, ventas, comunicación, textil, metalmecánica.

b) Desarrollo de competencias, en este ámbito, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP se orientó hacia dos segmentos específicos, considerando necesidades del sector productivo y social, además de atender las necesidades específicas de las diversas instancias del Estado conforme sus planes y estrategias sectoriales. Como resultado de ello en el periodo de enero a diciembre del año 2018 se ejecutó 2.353 cursos de capacitación alcanzando un total de 59.555 participantes a nivel nacional.

A continuación, se exponen las estadísticas anuales donde se ha considerado al proceso formativo, la capacitación por género y modalidad a nivel nacional en el periodo enero-diciembre 2018. Los procesos formativos de seminarios, corta y media duración fueron los más demandados por los usuarios, los mismos que representaron: el 4,90%; 25,02% y 49,68 con 2.919; 14.902 y 29.586 participantes capacitados respectivamente, mientras que los procesos formativos de larga

duración constituyeron el 20,40% con 12.148 participantes capacitados mediante estos procesos.

A continuación, se presenta un cuadro resumen:

Duración Proceso Formativo	Participantes	Cursos
Seminario	2.919	168
Corta	14.902	709
Media	29.586	1.005
Larga	12.148	471
Total	59.555	2.353

Figura 27 Procesos formativos de los ecuatorianos en el Secap

Fuente: Dirección de Programación y Promoción de Servicios – Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

Con relación a la demanda de cursos por género se muestra que se presentó 39.803 mujeres capacitadas en las diferentes áreas académicas que brinda la institución, lo que significó el 67% del total de ciudadanos preparados en este periodo; mientras que el género masculino representó el 33% con un total de 19.752 capacitados, por lo cual se concluye que en su mayoría las mujeres son las que se han capacitado en el SECAP tal como se muestra en la siguiente tabla:

Capacitación por Género	Total General	%
Femenino	39.803	67%
Masculino	19.752	33%
Total general	59.555	100%

Figura 28 Capacitación de los ecuatorianos por género en el Secap

Fuente: Dirección de Programación y Promoción de Servicios – Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

La mayor parte de los procesos formativos fueron desarrollados en los diferentes centros fijos que posee el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP a nivel nacional, con un total de 9.582 participantes en la modalidad presencial, lo que corresponde al 64% de la totalidad por modalidad de cursos, correspondiente al período de enero a diciembre 2018. En cuanto al

porcentaje de cursos presenciales corresponde al 78,95%, implicando la capacitación de 47.021 participantes.

Modalidad	Participantes	%
b-learning	9.012	15,13%
e-learning	3.304	5,55%
Presencial	47.021	78,95%
Unidad Móvil	218	0,37%
Total general	59.555	100%

Figura 29 Capacitación de los ecuatorianos por modalidad en el Secap

Fuente: Dirección de Programación y Promoción de Servicios – Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

En cuanto al pago recibido por concepto de capacitación por tipo de persona, en este período se resalta que el 38% son personas naturales y el 62% son personas jurídicas.

Tipo de Persona	Participantes	Porcentaje
Persona Natural	22.411	38%
Persona Jurídica	37.144	62%
Total	59.555	100%

Figura 30 Capacitación de los ecuatorianos por tipo de persona en el Secap

Fuente: Dirección de Programación y Promoción de Servicios – Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP

Además, según Plan Nacional de capacitaciones, los valores referentes al presupuesto de capacitación disminuyeron para el año 2017.

Ecuador, según los principales organismos multilaterales de crédito, crecerá alrededor del 1% para el año 2017, y en los próximos dos la cifra sería igual o más baja. Al mismo tiempo, la población mantendrá un aumento de 1,6% anual, lo que provocará que el PIB per cápita, que resulta de dividir la producción nacional sobre el número de habitantes, se reduzca hasta 2020.

Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2018 la caída será del 0,4%; en 2019, del 0,7% y en 2020, de 0,1%. El efecto acumulado sería del 1,2%, e implicaría que

los ecuatorianos disminuirían su poder adquisitivo y calidad de vida en ese porcentaje. Esto significa que el país tenga una caída ineludible del empleo y esto provoca a su vez el desempleo y subempleo se incremente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

4.2.1.4 Factor Tecnológico

Según datos estadísticos que expone el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, expone sobre el uso de la tecnología en el país y por sector donde se muestra que el incremento del equipamiento sobre laptop muestra que es significativo especialmente en los últimos 5 años han incrementado un 13,7% lo que demuestra que existe una gran acogida con relación al hogar en relación a las computadoras solo existe un incremento de 0,3 puntos lo cual muestra que existe un incremento del equipamiento tecnológico el cual seguirá subiendo al interior de los hogares porque es primordial el uso de una computadora para que facilite el desarrollo, además se ha visualizado que las computadoras portátiles son más empleadas en relación a las computadoras tradicionales porque los usuarios prefieren una laptop por su facilidad y comodidad.

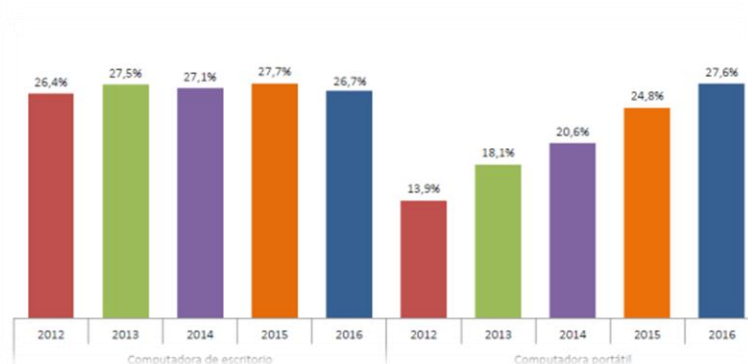


Figura 31 Uso de la computadora de escritorio y portátil de la población ecuatoriana
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (INEC)

Es verídico que al interior de la zona urbana se muestra que existe un mayor uso de las computadoras en especial la población mayor de 5 años, pero al realizar una breve comparación entre el año 2015 y 2016 se muestra que en la zona rural posee un desarrollo de 3 puntos, pero en el área urbana crece en 1,9 puntos con lo cual se demuestra que existe un mayor crecimiento del área, por lo cual a continuación se expone el porcentaje de personas que usaron computadores según el área.

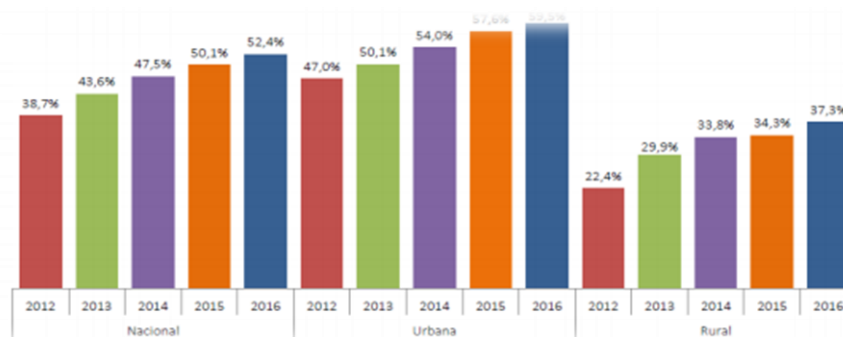


Figura 32 Uso de la computadora de la población según el área de localización
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (INEC)

El sector de la tecnología informática se considera como amplio ya que posee cambios frecuentes, por lo cual es necesario un alto conocimiento para su desarrollo, y las organizaciones que deseen permanecer en el futuro deben actualizarse a través del uso de la tecnología, para el 2017 el Ecuador ha registrado una tasa considerable de crecimiento, pero posee aun debilidades para ser considerado como un pionero a nivel de Latinoamérica.

Pero a la vez se considera como positivo la adquisición de la tecnología porque ha permitido que las entidades públicas como privadas tengan la oportunidad de apostar por el cambio, pero las innovaciones tecnológicas han permitido la creación de las oportunidades, nuevos nichos, las

empresas que no se han acoplado a los cambios tecnológicos se han encontrado con productos de baja gama y posiblemente tengan a desaparecer del mercado, por lo cual las empresas ecuatorianas al adquirir tecnología genera un mayor avance para los ecuatorianos, por lo cual el uso del internet, tecnología ha contribuido a la recolección de la información con una mayor rapidez que se ubique al alcance de todos.

Según el Estudio Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's)' 2016, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se ha identificado que en el periodo (2012-2016) se incrementó en 13,7 puntos porcentuales el equipamiento de computadores portátiles en los hogares ecuatorianos mientras que el acceso a internet en el mismo periodo: pasó de 22,5% a 36%.

Al interior de la misma investigación se destaca un incremento del número de usuarios de teléfonos inteligentes ('smartphones'): creció 15,2 puntos, entre el 2015 y el 2016, adicionalmente se destaca que los usuarios de los teléfonos inteligentes con acceso a Internet se concentra en las personas entre los 15 y los 44 años de edad por lo cual se muestra que al analizar desde una perspectiva empresarial y en la búsqueda de un mercado potencial se puede comentar que este es un gran segmento que merece especial atención para el desarrollo de estrategias corporativas.

A finales del 2016 el estudio titulado Millennials en Latinoamérica expresa que el impacto de la tecnología en la vida de los ecuatorianos es evidente porque varios jóvenes que han participado en la investigación expresaron que la presencia de la tecnología ha cambiado por

completo sus vidas de la siguiente forma: educación (84,5%), tiempo libre (77,5%), vida social (73,8%), así como también otros aspectos de sus vidas.

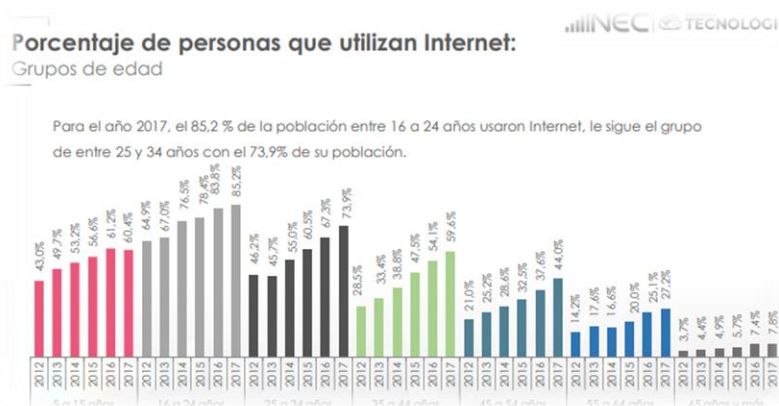


Figura 33 Porcentaje de personas que utilizan Internet
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (INEC)

Esta perspectiva de mercado muestra que existen oportunidades de mercado para las empresas en especial las de capacitación porque esta generación se caracteriza porque busca una relación directa; además, está en constante búsqueda de innovación por lo cual es importante que se considere estos comportamientos para la toma de decisiones estratégicas.

4.2.1.2 Diagnóstico del Micro entorno

4.2.1.2.1 Análisis Financiero

En el ambiente económico de las empresas de capacitación que según el código CIU se denomina como “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.” período 2013-2017 las empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito se muestran que han crecido en un rango del 16%, como se muestra a continuación:

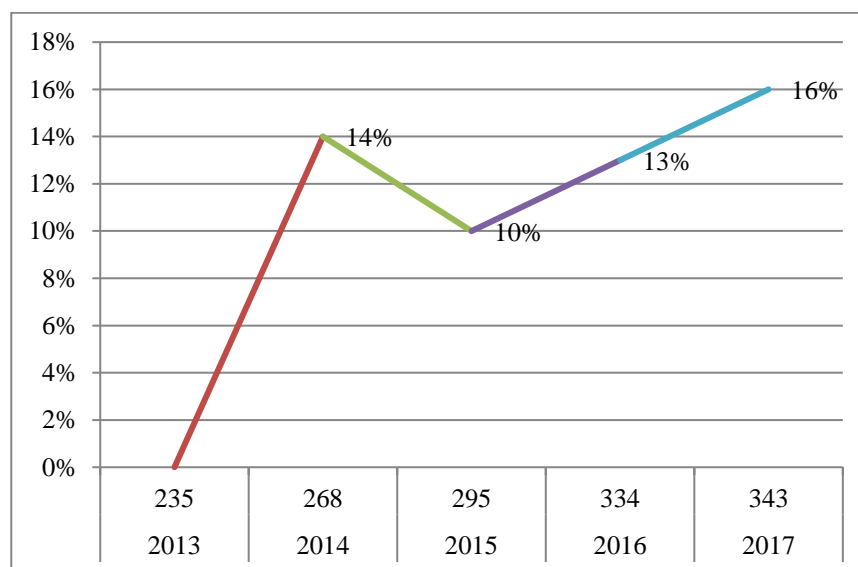


Figura 34 Evolución de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Variables económicas

Las principales variables económicas a partir de las cuales se catalogan como tal a las empresas son los cambios en los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, egresos y margen de utilidad/pérdida. De acuerdo al INEC, en un período de 5 años (2013-2017), las empresas del sector servicios presentan una tasa de crecimiento anualizada superior al 8%. Dicho umbral puede variar según las circunstancias nacionales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

En lo que respecta a la publicación de los estados de situación del sector, “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.” período 2013-2017, se emite información de las principales cuentas detalladas de la siguiente manera:

Tabla 39

Estado de situación del sector, período 2013-2017, en dólares

Cuenta	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Activos	35.125.469,56	38.569.725,23	41.665.989,22	47.674.946,92	48.912.637,36
Pasivos	28.653.451,25	30.456.789,54	32.036.870,56	36.782.263,36	28.091.027,24
Patrimonio	8.562.347,14	8.963.245,23	10.095.626,88	10.950.939,65	20.821.610,12

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, Superintendencia de Compañías (2018).

Activos: De acuerdo a la información establecida en la tabla 45, los activos del sector se han incrementado en un promedio del 9% durante el período 2013-2017, teniendo su tope máximo en el año 2016 (14%) y más bajo en el año 2017 (3%), lo que supera los índices establecidos, demostrando la solidez de este sector en relación a otras empresas de servicios.

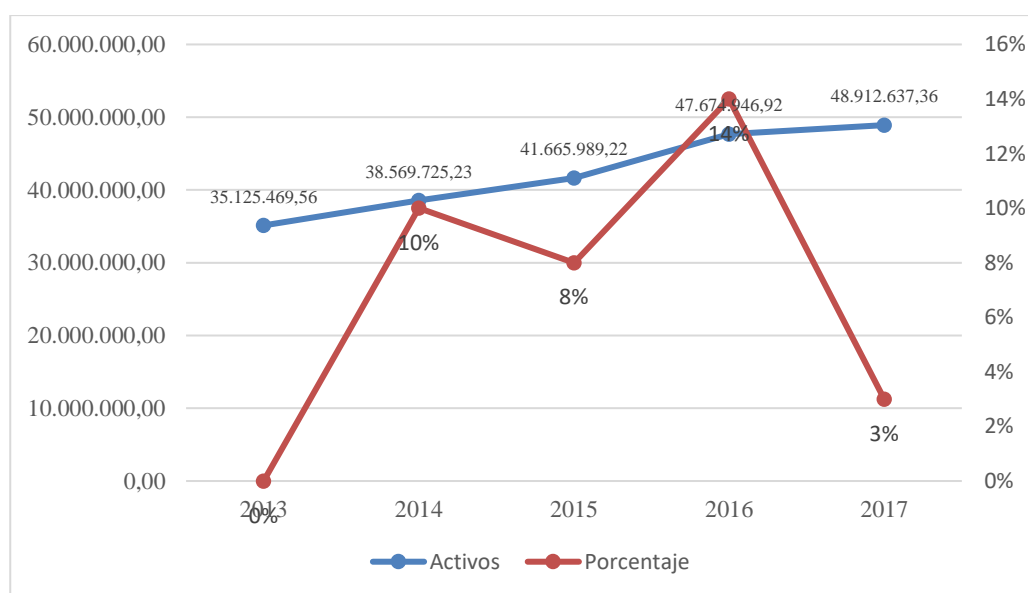


Figura 35 Evolución de los activos de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, Superintendencia de Compañías (2018).

Pasivos: En lo que respecta a los pasivos del sector, estos han mantenido diferentes índices de variabilidad, llegando a su tope más alto en el año 2016 (15%) y más bajo en el año 2017 (-24%), lo que significa principalmente que las empresas han cubierto adecuadamente sus obligaciones, reduciendo visiblemente sus índices de endeudamiento.

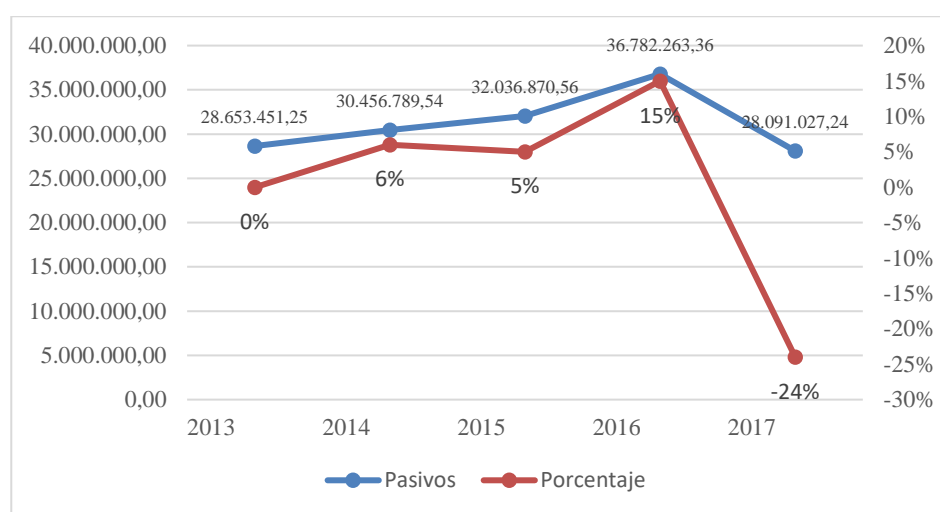


Figura 36 Evolución de los pasivos de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes

Fuente: Balances empresas sector "P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.", Superintendencia de Compañías (2018).

Patrimonio: La evolución del patrimonio ha sido positiva durante el período de análisis, incrementando en un promedio del 29% su patrimonio, lo que demuestra la solidez de este sector en relación a otras empresas de servicios.

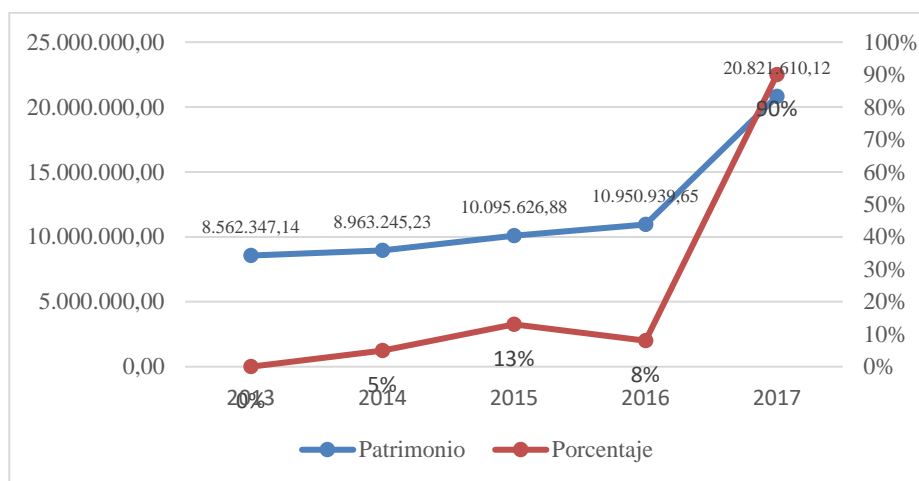


Figura 37 Evolución del patrimonio de las empresas de capacitación del DM Quito, período 2013-2017, en dólares y porcentajes

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, Superintendencia de Compañías (2018).

Utilidad: En lo que respecta a la publicación de los estados de pérdidas y ganancias del sector, “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.” período 2013-2017, se emite información de las principales cuentas, detalladas a continuación:

Tabla 40

Estado de pérdidas y ganancias del sector, período 2013-2017, en dólares

Cuenta	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	48.563.212,78	52.646.213,89	59.916.767,15	91.610.347,63	61.414.279,86
Utilidad	2.568.914,47	2.987.456,14	3.223.815,77	3.329.789,68	3.771.578,18
Pérdida	-	-	809.605,27	947.226,31	833.737,19

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, Superintendencia de Compañías (2018).

De esta información es importante resaltar, que existe un porcentaje de empresas que durante el período 2015-2017 presentan en sus balances pérdidas durante el ejercicio, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 41*Utilidades y pérdidas por número de empresas, período 2013-2017*

Año	Número de empresas	Utilidad		Pérdidas	
		Empresas	%	Empresas	%
2013	267	199	75%	68	25%
2014	305	249	82%	56	18%
2015	295	235	80%	60	20%
2016	334	253	76%	81	24%
2017	343	277	81%	66	19%

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, Superintendencia de Compañías (2018).

Considerando la información de la Superintendencia de Compañías, se puede identificar que para el año 2017 el número total de empresas fueron de 343, de las cuáles, el 81% obtuvieron utilidad y el 19% presentaron pérdidas. Es importante mencionar que desde el año 2013 al 2017 la tasa promedio de crecimiento es del 7%, puntualizando que para el año 2015, presentó un decrecimiento del -3%.

Como parte del análisis a las variables económicas se empleó un análisis financiero a través del uso de los indicadores de rentabilidad los cuales según la web (Entrepreneur, 2010) se muestra que: “son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.”

Rentabilidad sobre activos

De acuerdo a la información establecida en la tabla 48 los activos del sector se han incrementado durante el período, para determinar la rentabilidad sobre los activos, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad/perdida neta}}{\text{Total de activos}}$$

Tabla 42

Ratios de rentabilidad sobre los activos (empresas que presentan utilidad), período 2013-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad sobre los activos	0.05	0.06	0.08	0.07	0.08

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018)

En la evaluación de la rentabilidad sobre los activos a los respectivos balances según la tabla 50 se ha identificado que el año 2013 las empresas del sector por cada dólar de activos que posee las empresas se ha producido una utilidad de 0.05 USD, mientras que para el año 2014 las empresas de capacitación por cada dólar de activos se obtuvo una rentabilidad de 0.06 USD, para el 2015 se identificó que la utilidad obtenida fue de 0.08 USD sobre cada dólar invertido, pero para el 2016, las empresas alcanzaron una utilidad de 0.07 USD por cada dólar de activos, finalmente para el 2017 se muestra que se obtuvo una utilidad de 0.08 USD de utilidad, por cada dólar de activos.

Tabla 43

Ratios de rentabilidad sobre los activos (empresas que presentan pérdida), período 2015-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ratios de rentabilidad sobre los activos	-0.03	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

En la evaluación de los ratios de rentabilidad en los balances se ha identificado que en la tabla 47 se visualiza que entre el 2013 al 2014 las empresas de capacitación han registrado una pérdida

de 0.03 USD, mientras que para el periodo 2015 al 2017 se muestra que la pérdida identificada es de 0.02 USD por cada dólar de activos con las que cuentan.

Razón de endeudamiento

De acuerdo a la información establecida en la tabla 50, los pasivos del sector se han incrementado durante el período, para determinar el nivel de endeudamiento de las empresas, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

Tabla 44

Razón de endeudamiento del sector, período 2015-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Razón de endeudamiento	0.35	0.40	0.77	0.77	0.57

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

En la evolución del endeudamiento que presentan las empresas de capacitación en la tabla 48 se ha identificado que para el año 2013 se muestra que por cada dólar en activos tiene comprometidos 0.35 USD en deudas, mientras que para el año 2014 se muestra que por cada dólar de activos ha comprometido 0.40 USD para deudas, pero para el 2015 se ha determinado que el nivel de endeudamiento se ha incrementado por lo cual por cada dólar de activos se ha destinado 0.77 USD para el cumplimiento de las deudas, pero para el 2016 se conserva la misma tendencia, sin embargo, para el año 2017 baja el nivel de endeudamiento a 0.57 USD por cada dólar de activos.

Rentabilidad sobre el patrimonio

Para determinar la rentabilidad sobre el patrimonio de las empresas del sector, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad/pérdida neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 45

Rentabilidad sobre el patrimonio del sector (empresas que presentan utilidad), período 2015-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.25	0.30	0.32	0.30	0.18

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

La razón de rentabilidad sobre el patrimonio muestra que para el año 2013, por cada dólar invertido por las empresas del sector, han obtenido una rentabilidad de 0.25USD, para el año 2014 bajo a 0.30USD, para el año 2015, por cada dólar invertido por las empresas del sector, han obtenido una rentabilidad de 0.32USD. Para el año 2016, la rentabilidad se reduce a 0.30USD; y, para el año 2017, se vuelve a reducir a tan sólo 0.18USD, es decir, que las empresas del sector durante este período han reducido paulatinamente su nivel de rentabilidad sobre sus inversiones.

Tabla 46

Pérdida sobre el patrimonio del sector (empresas que presentan pérdida), período 2015-2017)

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pérdida sobre el patrimonio	-0.05	-0.06	-0.08	-0.09	-0.04

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

Por otro lado con relación a la pérdida del patrimonio en la tabla 52 se evidencia que para el 2013 las empresas que muestran pérdidas en su balances con lo cual perdieron 0.05 USD por cada dólar invertido, mientras que para el 2014 se muestra que existe una pérdida de 0.06 USD por cada dólar invertido, para el 2015 se evidencia una pérdida de 0.08 USD por cada dólar invertido para el año 2016, se incrementa más su pérdida llegando a 0.09 USD por cada dólar invertido, finalmente el año 2017, mostrar una pérdida más reducida, llegando a tan sólo a 0.04 USD por cada dólar invertido.

Margen de utilidad

Para determinar el margen de utilidad/pérdida de las empresas del sector, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad/pérdida} = \frac{\text{Utilidad/pérdida neta}}{\text{Ingresos}}$$

Tabla 47

Margen de rentabilidad de las empresas que presentan utilidad, período 2015-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Margen de utilidad	0.05	0.06	0.05	0.04	0.06

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

Con relación al margen de rentabilidad en la tabla 53 se ha identificado que las empresas de capacitación para el año 2013 como margen de utilidad se obtuvo 0.05 USD por cada dólar de ingresos en ese año, para el 2014 se muestra que se obtuvo 0.06 USD por cada dólar de ingresos,

mientras que en el 2015, el margen de utilidad determina que obtuvieron 0.05 USD por cada dólar de ingresos, en el 2016 el margen de utilidad disminuye a 0.04 USD, sin embargo, para el año 2017, se vuelve a mejorar la utilidad obteniéndose 0.06 USD centavos con respecto a los ingresos.

Tabla 48

Margen de pérdida de las empresas que presentan pérdida, período 2015-2017

Ratios	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Margen de pérdida	0.05	0.06	0.01	0.01	0.01

Fuente: Balances empresas sector “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, período 2015-2017, Superintendencia de Compañías (2018).

El evaluar el margen de rentabilidad de las empresas de capacitación en la tabla 54 se muestra que en sus balances en el año 2013 se presenta una pérdida de 0.05 USD por cada dólar de ingresos, para el 2014 se registra 0.06 USD de pérdida por cada dólar que ha ingresado, mientras que en el 2015 se registró una pérdida de 0.01 USD por cada dólar de ingresos, finalmente en el periodo comprendido entre el 2016 y 2017 se mantiene la pérdida en 0.01 USD por cada dólar de ingresos.

Tabla 49*Matriz de aspectos estratégicos Fortalezas*

Fortalezas	
F.1	La experiencia en el mercado de las empresas , está dado mayormente entre 5 a 10 años con el 32%,
F. 2	La mayor parte de las empresas de capacitación si tienen clara de definición de visión y misión empresarial con un total de 92,3%.
F. 3	La mayor parte de las empresas si han definido valores corporativos políticas, estrategias y objetivos medibles y alcanzables.
F. 4	El 81,22% de los encuestados consideran que sus empresas cuentan con una estructura organizacional acorde al giro del negocio
F. 5	Para el 45,9% de las empresas consideran que la calidad del servicio es muy importante.
F. 6	Las empresas ubicadas en el DM Quito han crecido en un rango del 16%
F. 7	Desde el año 2013 al 2017 la tasa promedio de crecimiento de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito es de 7%
F. 8	El 61,9% de los encuestados, consideran que sus empresas han alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión
F. 9	El 89% de las empresas consideran que si se diseñara un sistema de gestión estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, las empresas si implementarían en su organización
F. 10	En un periodo de 5 años, las empresas del sector de servicios presentan una tasas de crecimiento anualizada superior al 8%
F. 11	Los activos del sector de capacitación se han incrementado en un promedio del 9% durante el período 2013-2017
F. 12	En el periodo 2016 a 2017 las empresas han cubierto adecuadamente sus obligaciones, reduciendo ostensiblemente sus índices de endeudamiento.
F. 13	La evolución del patrimonio ha sido positiva durante el período de análisis, incrementando en un promedio del 29% lo que demuestra la solidez de este sector en relación a otras empresas de servicios.
F. 14	Para el año 2017 el número total de empresas de capacitación fue de 343, de las cuáles, el 81% obtuvieron utilidad.

Tabla 50*Matriz de aspectos estratégicos Oportunidades*

Oportunidades	
O.1	Existencia de un marco legal promovido por parte del sector público para que exista un adecuado acceso a los servicios de capacitación de los ecuatorianos.
O. 2	Presencia de la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional para promover y desarrollar la política pública de capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los trabajadores
O. 3	Las empresas de capacitación tienen la oportunidad de certificarse como Operadores de Capacitación Profesional.
O. 4	Las empresas que más invirtieron en capacitación son aquellas dedicadas al comercio (21,6%), enseñanza (21,6%) y manufactura (12,8%).
O. 5	Identificación de nuevas oportunidades de negocio en el sector de servicios de capacitación
O. 6	El analfabetismo cada vez más disminuye, tanto en el área rural como urbano, lo cual es altamente favorable para el Ecuador ya que mientras menos analfabetos exista en el país, existiría un mejor desarrollo .
O. 7	Incremento de un mayor número de usuarios al internet y dispositivos inteligentes.
O. 8	Mejores condiciones para que exista un adecuado acceso a la tecnología en la población para la educación, entretenimiento.
O.9	Los ecuatorianos tienen un mayor acceso a los medios informáticos y la educación por lo cual la sociedad cada vez emplea productos tecnológicos para la optimización del tiempo.
O.10	La demanda de cursos en capacitación por género se muestra que la mayor parte de personas capacitadas son las mujeres con un total de 67% del total de ciudadanos, mientras que el género masculino representó el 33% .
O.11	La zona urbana se muestra que existe un mayor uso de las computadoras en especial la población mayor de 5 años.

Tabla 51*Análisis de Debilidades Matriz de aspectos estratégicos*

Debilidades	
D.1	El 45,3% de las empresas encuestadas manifiestan que no tienen elaborado un plan estratégico
D.2	El 54,1% de las empresas no cuentan con un manual de procesos
D.3	El 48,1% de las empresas consideran que sus ventas se han mantenido, en relación a los 2 últimos años.
D.4	El 45,9% de las empresas consideran que su rentabilidad se ha mantenido, en relación a los 2 últimos años.
D.5	El 45,9% de las empresas no tienen implementado una herramienta para evaluar el cumplimiento de estrategias empresariales.
D.6	Al interior de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito no existe un sistema de gestión estratégica empresarial.
D.7	En el año 2017 el 19% las empresas de capacitación de la ciudad de Quito presentaron pérdidas
D.8	Para el año 2015 las empresas de capacitación de la ciudad de Quito presentaron un decrecimiento del -3% donde se presentan pérdidas en sus estados financieros.
D.9	Con relación a la pérdida del patrimonio para el 2016 se evidencia es una pérdida de 0.08 USD por cada dólar invertido
D.10	En el margen de rentabilidad se ha identificado que las empresas de capacitación para el año 2016 se obtuvo 0.04 USD por cada dólar de ingresos.
D.11	Para el 2014 el margen de pérdida se registra 0.06 USD de pérdida por cada dólar que ha ingresado
D.12	En la evolución del endeudamiento que presentan las empresas de capacitación se ha identificado que para el año 2017 se muestra que por cada dólar en activos tiene comprometidos 0.57 USD en deudas.
D.13	La razón de rentabilidad sobre el patrimonio muestra que para el año 2017, por cada dólar invertido por las empresas del sector, han obtenido una rentabilidad de 0.18USD, es decir que las empresas presentan un bajo nivel de rentabilidad sobre la inversión .

Tabla 52*Matriz de aspectos estratégicos Amenazas*

Amenazas	
A.1	Tomando como referencia el Estudio de Demanda Laboral 2017 elaborado por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), el 52,8% de las empresas no invirtió en capacitación para sus empleados
A.2	Desconocimiento de la actual situación del comportamiento del sector de servicios de capacitación en la ciudad de Quito.
A.3	En las empresas de la ciudad de Quito existe un bajo presupuesto destinado a los servicios de capacitación que se ofertan en el mercado.
A.4	Disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos lo cual disminuye la capacidad económica para la adquisición de servicios de capacitación que se ofertan en el mercado
A.5	Incremento de los índices de desempleo y subempleo en los ecuatorianos lo cual genera que el crecimiento de la economía de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito disminuya.
A.6	Presencia de la corrupción que impacta en el desarrollo empresarial y las actividades del personal que labora al interior de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito.
A.7	El país aún es débil para ser considerado como un pionero a nivel de Latinoamérica con relación al acceso y uso de tecnología.
A.8	La tasa de crecimiento del sector de las empresas de capacitación es variable la cual dependen de las circunstancias nacionales del Ecuador.
A.9	Las empresas líderes realizan compra de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo mientras que las otras empresas no cuentan con el presupuesto lo cual produce una competencia de mercado desigual.
A.10	Algunas de las empresas de capacitación de la ciudad de Quito no se han acoplado a los cambios tecnológicos se han encontrado con productos de baja gama y posiblemente tengan a desaparecer del mercado.
A.11	Presencia de servicios de capacitación en la ciudad de Quito ofertado por sustitutos entre ellos personas no profesionales, que no poseen conocimiento, experiencia.

Matriz de priorización de Holmes

Tabla 53

Matriz de priorización de Holmes Fortalezas

Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	TOTAL	Porcentaje	Orden de importancia
F1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	12,5	12,5	7
F2	1	0,5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5	1	1	0	6	6,0	10
F3	1	1	0,5	1	0	0	1	0,5	0,5	1	0	1	0	1	1	1	10,5	10,5	4
F4	0	1	0	0,5	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	9	9,0	11
F5	0	1	1	1	0,5	0	0,5	0	0	1	0	1	1	0	0	0	7	7,0	6
F6	0	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	8,5	8,5	1
F7	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4,5	4,5	2
F8	0	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	0	4	4,0	12
F9	0	1	0	0	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	4	4,0	13
F10	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0,5	1	0	1	0	0	0	8,5	8,5	5
F11	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0,5	0	1	0	0	0	5,5	5,5	8
F12	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0,5	0,5	1	0	0	0	6,5	6,5	3
F13	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0,5	0	0	0	6	6,0	9
F14	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0,5	0	0	3	3,0	14
Total																	100	100	

Tabla 54*Matriz de priorización de Holmes Oportunidades*

Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	TOTAL	Porcentaje	Orden de importancia
O1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,5	10,5	3
O2	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,5	10,5	1
O3	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	10,5	10,5	2
O4	1	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	1	8,5	8,5	8
O5	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	1	8,5	8,5	9
O6	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	10	10,0	5
O7	1	1	0	1	1	0	0,5	1	0	0	1	6,5	6,5	10
O8	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0	0	4,5	4,5	11
O9	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	10	10,0	6
O10	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	10	10,0	7
O11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	10,5	10,5	4
Total												100	100,0	

Tabla 55*Matriz de priorización de Holmes Debilidades*

Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	TOTAL	Porcentaje	Orden de importancia
D1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10,5	10,5	1
D2	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0,5	10	10,0	2
D3	1	1	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	1	0	1	0	8,5	8,5	4
D4	0	1	0	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0,5	8	8,0	7
D5	0	1	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0	1	1	7,5	7,5	9
D6	0	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0	0	8,5	8,5	5
D7	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	1	1	1	6,5	6,5	10
D8	0	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0	4	4,0	13
D9	0	1	0	0	0	0	1	0,5	0,5	1	1	0	0	5	5,0	12
D10	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	0	1	9,5	9,5	3
D11	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0,5	0	1	8,5	8,5	6
D12	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0,5	1	7,5	7,5	8
D13	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0,5	6	6,0	11
Total														100	100,0	

Tabla 56*Matriz de priorización de Holmes Amenazas*

Amenazas	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	TOTAL	Porcentaje	Orden de importancia
A1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,5	10,5	1
A 2	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10,0	2
A 3	0	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	9,5	9,5	5
A 4	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	10	10,0	3
A5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	10	10,0	4
A 6	0	0	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	8,5	8,5	9
A 7	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	9,5	9,5	6
A 8	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	9	9,0	8
A9	0	0	0	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	7	7,0	11
A 10	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	7,5	7,5	10
A 11	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0	0,5	8,5	8,5	7
Total												100	100,0	

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

Diseño de un sistema de gestión estratégica para las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito.

5.2 Alcance de la propuesta

La presente propuesta está orientada para las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2019.

5.3 Beneficiarios de la propuesta

Los beneficiarios de la propuesta son las empresas que de acuerdo al código CIU 4.0, está determinado por “P8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.”, con un total de 343 empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.4 Finalidad de la propuesta

La gestión estratégica, ha sido durante mucho tiempo, el estándar para gestionar adecuadamente a una empresa, la planeación apoya el papel de las finanzas en el establecimiento, monitoreo de objetivos estratégicos financieros mensurables y específicos sobre una base coordinada e integrada, lo que permite a la entidad operar de manera eficiente y efectiva. El éxito

fundamental de una estrategia depende de tres factores críticos: la alineación de la empresa con el ambiente externo, una visión interna realista de sus competencias centrales, ventajas competitivas sostenibles, así como una implementación y monitoreo cuidadosos, por lo que la presente propuesta proporciona una guía para la implementación de una gestión estratégica empresarial, que permitan una adecuada toma de decisiones, que influya positivamente en la rentabilidad, mediante la aplicación de un proceso de planificación estratégica que utilizará modelos analíticos que proporcionen una imagen realista de la entidad frente al mercado en el que se desenvuelven.

5.5 Objetivos de la propuesta

5.5.1 General

Elaborar un sistema de gestión estratégica para las empresas de capacitación del Distrito Metropolitano de Quito.

5.5.2 Específicos

- Proponer un conjunto de valores y principios corporativos para las empresas de capacitación del DM de Quito.
- Elaborar un conjunto de estrategias empresariales en base a las 4 perspectivas
- Diseñar un cuadro de mando integral para el control y evaluación de las estrategias empresariales.

5.6 Desarrollo de la propuesta

5.6.1 Misión

La declaración de la misión de una empresa de capacitación, depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone, además la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

5.6.2 Visión

La declaración de visión de una empresa de capacitación, es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

5.6.3 Valores y principios corporativos

Los valores y principios corporativos serán establecidos conforme los elementos propios de las empresas de capacitación y deberán identificarse a partir de la organización como una entidad con transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno. A continuación, se proponen los siguientes valores:

Servicio: Trabajar con las personas y para las personas con el propósito de satisfacer las necesidades profesionales de los que confían en las instituciones de capacitación y siempre atender a las personas con calidez, interés, respeto.

Calidad: Emplear el enfoque de creatividad continua hacia el trabajo diario donde se innova de forma permanente.

Colaboración: Colaboración permanente para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones y considerando como aspecto clave la integridad, compromiso personal para que todos sus miembros tengan conciencia del trabajo en equipo.

Honestidad: Vivir la probidad frecuente en el cumplimiento de las acciones en el diario vivir.

Respeto: Valorar la diversidad de las varias formas de pensar aceptando la realización de las actividades según la ética profesional.

Responsabilidad: Todo el trabajo que se realiza diariamente se orienta a la obtención de resultados favorables.

5.6.4 Formulación de Acciones Estrategias

Una estrategia será un conjunto de movimientos y acciones para fortalecer el desempeño y alcanzar los objetivos de la organización. Considerando los resultados obtenidos en la evaluación de los factores externos e internos, se desarrollaron estrategias para el sector de empresas de capacitación, a continuación se mencionan las respectivas estrategias

Tabla 57
Descripción de Acciones Estratégicas

<p>Internas Externas</p>	<p>Fortalezas F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14</p>	<p>Debilidades D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Estrategias – FO</p>	<p>Estrategias – DO</p>
<p>O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9 O10 O11</p>	<p>1. Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos para que existan servicios de calidad y que su volumen de ventas se incremente y disminuyan las perdidas.</p> <p>2. Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional para que se fortalezca la experiencia adquirida en el mercado</p> <p>3. Crear una campana de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación para que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.</p> <p>4. Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación para que generen un volumen adecuado de ventas que les permita la reducción de los índices de endeudamiento.</p> <p>5. Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación para la alta diversificación de los servicios que se ofertan en el mercado sean eficientes.</p>	<p>1. Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación para que la presencia de servicios de capacitación ofertado por sustitutos entre ellos personas no profesionales, que no poseen conocimiento, experiencia no sean una amenaza a las empresas.</p> <p>2. Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional para que las empresas de capacitación. de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.</p> <p>3. Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado permitiendo un adecuado desarrollo del mercado para que se implemente un adecuado sistema de gestión estratégica empresarial y los índices de rendimiento de incremento en las empresas de capacitación.</p> <p>4. Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos para que se implemente el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación para que existan servicios de calidad y que su volumen de ventas se incremente y disminuyan las perdidas.</p>

CONTINUA



	Fortalezas		Debilidades	
	Internas	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14	Externas	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13
Amenazas		Estrategias – FA		Estrategias – DA
A1	1.	Identificar al cliente objetivo del mercado que demande los servicios de capacitación de las empresas donde se determine sus gustos, preferencias para que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.		1. Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento a través de la reducción de costos, eliminación de la duplicidad de funciones y la aplicación de un sistema de gestión estratégica.
A2				2. Generar un plan de ventas a través de internet para que se fomente el uso de la tecnología en las empresas de capacitación se difunda su calidad en el servicio y permita que los clientes accedan a los servicios y el volumen de ventas se incremente.
A3	2.	Estructurar cuáles son las necesidades de capacitación permitiendo un adecuado desarrollo del mercado para que las empresas de capacitación fortalezcan su estructura organizacional, valores corporativos, políticas y que sus estrategias y objetivos se cumplan.		3. Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado para que todos los usuarios puedan acceder a los servicios de capacitación y se genere una imagen de ética empresarial que permita la lucha contra la corrupción y minice los impactos en el desarrollo empresarial.
A4				4. Desarrollar un espacio en los medios digitales para que se incremente el volumen de ventas ya que los usuarios puedan conocer los impactos, beneficios que produce el uso de los servicios de capacitación.
A5				
A6				
A7				
A8				
A9	3.	Crear un portafolio de servicios de acuerdo a la realidad económica del mercado porque en el sector de capacitación existe alta diversificación de servicios de capacitación.		
A10				
A11	4.	Estructurar un plan de comunicación se difunda los servicios de capacitación a los usuarios con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación y se genere un volumen adecuado de ventas que les permita la reducción de los índices de endeudamiento.		

Tabla 58*Clasificación de Acciones Estrategias*

Tipo de estrategia	Descripción de estrategia	Ventajas
Crecimiento	Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos para que existan servicios de calidad y que su volumen de ventas se incremente y disminuyan las pérdidas	Aprovechamiento de la tecnología para que los servicios de capacitación sean más efectivos
	Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional para que se fortalezca la experiencia adquirida en el mercado	Obtención de apoyo gubernamental para cumplir con las actividades operativas de forma eficiente
	Crear una campaña de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación para que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.	Estimulación de la presencia de la ética empresarial al interior de las actividades de las empresas de servicios de capacitación.
	Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación para que generen un volumen adecuado de ventas	Concientización la importancia del uso frecuente de la tecnología en las actividades de las empresas de capacitación.
	Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación para la alta diversificación de los servicios que se ofertan en el mercado sean eficientes.	Obtención de alta satisfacción en la entrega de servicios de capacitación en el cliente.
Competitividad	Identificar al cliente objetivo del mercado que demande los servicios de capacitación de las empresas donde se determine sus gustos, preferencias para que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.	Determinación de cuáles son las necesidades de capacitación que posee el usuario.
	Estructurar cuales son las necesidades de capacitación permitiendo un adecuado desarrollo del mercado para que las empresas de capacitación fortalezcan su estructura organizacional, valores corporativos, políticas y que sus estrategias y objetivos se cumplan	Estimular un mayor acceso de la población a los servicios de capacitación según su poder adquisitivo.
	Crear un portafolio de servicios de acorde a la realidad económica del mercado porque en el sector de capacitación existe alta diversificación de servicios de capacitación	Generación de un mayor volumen de ventas que permita mejorar la rentabilidad.
	Estructurar un plan de comunicación se difunda los servicios de capacitación a los usuarios con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación y se genere un volumen adecuado de ventas que les permita la reducción del endeudamiento.	Obtención un mayor nivel de participación en el mercado de servicios de capacitación

CONTINUA 

Tipo de estrategia	Descripción de estrategia	Ventajas
Desarrollo de ventaja competitiva	Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación para que la presencia de servicios de capacitación ofertado por sustitutos entre ellos personas no profesionales, que no poseen conocimiento, experiencia no sean una amenaza a las empresas.	Reducir las amenazas por sustitutos entre ellos personas no profesionales, que no poseen conocimiento, experiencia no sean una amenaza a las empresas.
	Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional para que las empresas de capacitación. de la ciudad de Quito implementen un sistema de gestión estratégica empresarial.	El cliente puede obtener servicios de capacitación de calidad
	Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado permitiendo un adecuado desarrollo del mercado para que se implemente un adecuado sistema de gestión estratégica empresarial y los índices de rendimiento de incremento en las empresas de capacitación.	Las empresas de capacitación pueden obtener un adecuado y acceso a la tecnología.
	Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos para que se implemente el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación para que existan servicios de calidad y que su volumen de ventas se incremente y disminuyan las pérdidas.	Obtención de una mayor exposición de los servicios de capacitación al cliente.
Competitividad financiera	Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento a través de la reducción de costos, eliminación de la duplicidad de funciones y la aplicación de un sistema de gestión estratégica.	Permite la reducción del nivel de endeudamiento al interior de las empresas
	Generar un plan de ventas a través de internet para que se fomente el uso de la tecnología en las empresas de capacitación se difunda su calidad en el servicio y permita que los clientes accedan a los servicios y el volumen de ventas se incremente. Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado para que todos los usuarios puedan acceder a los servicios de capacitación y se genere una imagen de ética empresarial que permita la lucha contra la corrupción y minice los impactos en el desarrollo empresarial.	Identificación de nuevos nichos de mercado a los cuales las empresas de capacitación pueden acceder para que se generen mayores ingresos. Permite la captación de nuevos clientes que son atraídos por el precio atractivo de los servicios de capacitación
	Desarrollar un espacio en los medios digitales para que se incremente el volumen de ventas ya que los usuarios puedan conocer los impactos, beneficios que produce el uso de los servicios de capacitación	Permite que se las empresas de capacitación puedan obtener mayores volúmenes de venta y mejoramiento de sus índices de rentabilidad.

5.6.5 Mapa de Acciones Estratégicas

Tabla 59

Perspectivas del Mapa Estratégico

Perspectiva	Acciones estratégicas	Indicador	Meta a corto plazo < 1 año	Meta a largo plazo > 1 año	Objetivo estratégica	Responsable
Financiera	Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento	Ecuación DUPONT	3 %	10 %	Seguimiento, Monitoreo y Control del BSC	Gerente de Finanzas
	Generar un plan de ventas a través de internet	Volumen de ventas	0.50 %	3 %	Plan de metas Vendedores	Supervisor de Ventas
	Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de ventas
	Desarrollar un espacio en los medios digitales para que se incremente el volumen de ventas	Exposición en medios digitales	20 %	60 %	Plan de medios digitales	Supervisor de Ventas
Clientes	Identificar al cliente objetivo del mercado que demande los servicios de capacitación de las empresas donde se determine sus gustos, preferencias	Perfil del cliente	20 %	60 %	Estudio de mercado	Supervisor de Ventas
	Estructurar cuales son las necesidades de capacitación permitiendo un adecuado desarrollo del mercado para que las empresas de capacitación fortalezcan su estructura organizacional	Necesidades del Cliente	20 %	60 %	Estudio de mercado	Supervisor de Ventas
	Crear un portafolio de servicios de acorde a la realidad económica del mercado	Satisfacción del cliente	20 %	60 %	Plan de satisfacción de clientes	Supervisor de Ventas
	Elaborar un plan de comunicación con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación	Satisfacción del cliente	20 %	60 %	Plan de satisfacción de clientes	Supervisor de Ventas

CONTINUA



Perspectiva	Acciones estratégicas	Indicador	Meta a corto plazo < 1 año	Meta a largo plazo > 1 año	Objetivo estratégica	Responsable
Procesos Internos	Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación
	Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de Operaciones
	Crear una campaña de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación	Exposición en medios digitales	20 %	60 %	Plan de medios digitales	Supervisor de marketing
	Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación
	Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación	Volumen de ventas	0.50 %	3 %	Plan de metas Vendedores	Supervisor de Ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación
	Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación de Operadores de Capacitación Profesional	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación
	Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación
	Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Plan de control de actividades diarias	Gerente de planificación

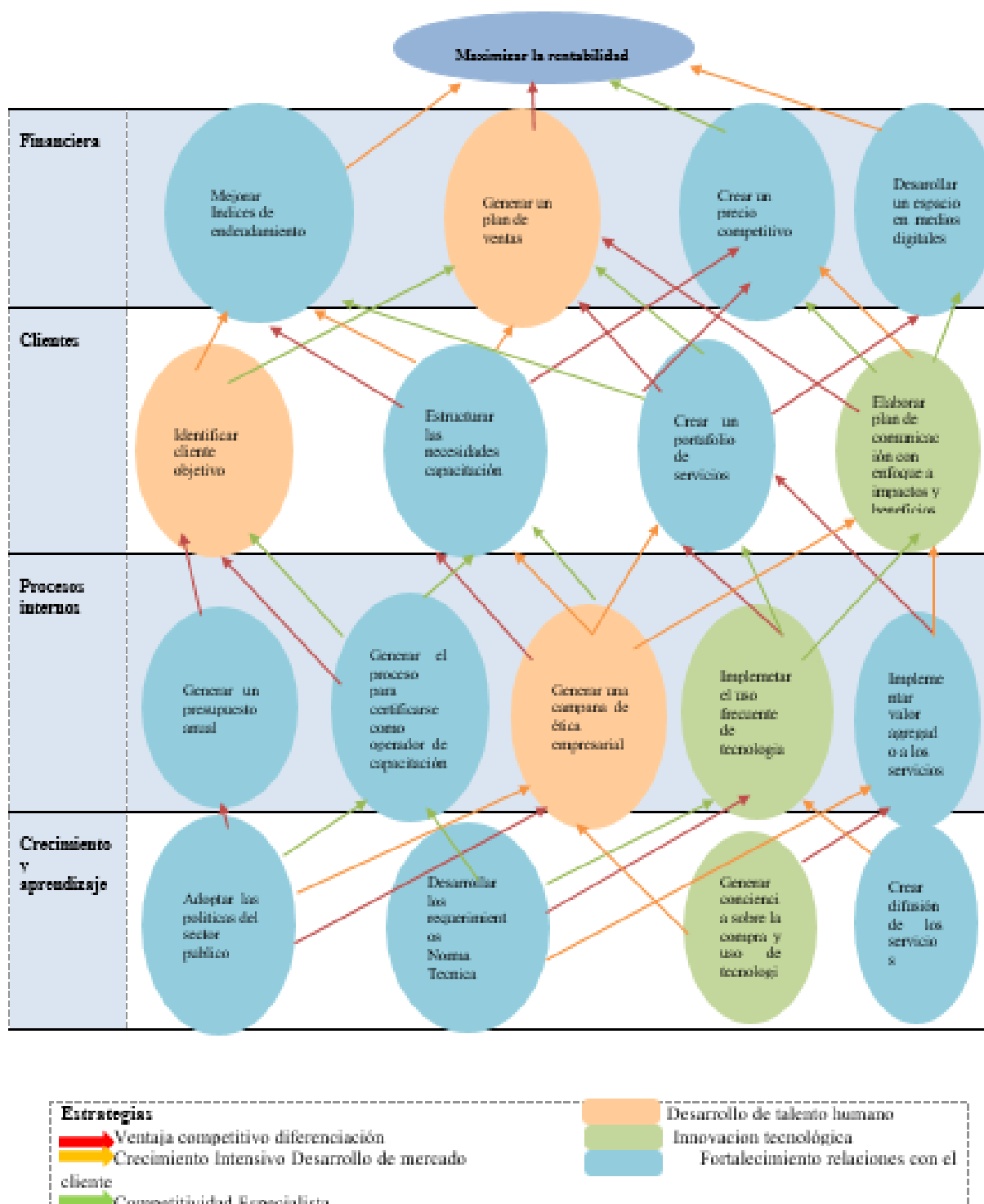


Tabla 60 Diagrama del Mapa Estratégico

5.6.6. Perspectivas del Balanced Scorecard

5.6.6.1 Perspectiva Financiera

A continuación se va a exponer las respectivas acciones estratégicas de la perspectiva financiera y su respectivo ponderamiento y contribución a su cumplimiento.

Tabla 61

Ponderación de Acciones estratégicas P. Financiera

Acciones estratégicas P. Financiera	Pond.
F1 Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento	0.22
F2 Generar un plan de ventas a través de internet	0.22
F3 Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado	0.20
F4. Desarrollar un espacio en los medios digitales	0.20

F1: Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento

Esta acción estratégica de alto nivel comprende algunas tareas que a continuación, se presentan y se exponen las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

Tabla 62

Ponderación de tareas de la acción estratégica F1

Tareas de la acción estratégica F1	Ponderación
F.1.1 Reducción de gastos innecesarios	0.333
F.1.2 Eliminación de duplicidad de funciones	0.333
F.1.3 Eficiencia y efectividad en las operaciones	0.333

F2 Generar un plan de ventas a través de internet

Tabla 63

Ponderación de tareas acción estratégica F2

Tareas de la acción estratégica F2	Ponderación
F.2.1 Identificar que espacios en internet se van a emplear	0.19
F.2.2 Identificar el público objetivo al cual se va a dirigir la empresa.	0.31
F.2.3 Determinar el contenido del plan de ventas que se va a ofertar.	0.12

F3 Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado

Tabla 64

Ponderación de tareas acción estratégica F3

Tareas de la acción estratégica F3	Ponderación
F.3.1 Identificar la competencia directa de servicios de capacitación	0.19
F.3.2 Identificar el precio la competencia en el mercado de servicios de capacitación.	0.31
F.1.3 Determinar el precio que la empresa va a ofertar al mercado considerando costos, gastos y utilidad para cautivar al cliente.	0.12

F4 Desarrollar un espacio en los medios digitales

Tabla 65

Ponderación de tareas acción estratégica F4

Tareas de la acción estratégica F4	Pond.
F.4.1 Identificar el público objetivo y los medios digitales que se van a emplear para obtener un espacio.	0.65
F.4.1 Seleccionar y promocionar el contenido adecuado a ser difundido en los medios digitales.	0.35

5.6.6.2 Perspectiva Clientes

La perspectiva cliente comprende cuatro acciones estratégicas de alto nivel, la contribución de cada uno a la perspectiva es presentada en la siguiente tabla:

Tabla 66

Ponderación de Acciones estratégicas – P. Cliente

Acciones estratégicas P. Cliente	Pond.
C.1 Estructurar cuales son las necesidades de capacitación	0,25
C.2 Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos	0,15
C.3 Crear un portafolio de servicios de acorde a la realidad económica del mercado	0,25
C.4 Estructurar un plan de comunicación con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación	0,1

C1. Estructurar cuales son las necesidades de capacitación

Tabla 67

Ponderación de tareas acción estratégica C1

Tareas de la acción estratégica C1	Pond.
C.1.1. Realizar un estudio de mercado para la identificación de cuáles son las necesidades que poseen las personas sobre los servicios de capacitación.	0.65
C.1.2 Determinar cuál es la capacidad instalada de las empresas de capacitación para saber qué % de las necesidades se pueden cubrir.	0.35

C2. Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos

Tabla 68

Ponderación de tareas acción estratégica C 2

Tareas de la acción estratégica C2	Pond.
C.2.1 Identificar cuáles son los dispositivos electrónicos más adecuados para la difusión de los servicios profesionales.	0.65
C.2.2 Crear una aplicación que permita ser usada en tabletas, pc portátiles, celulares donde se pueda difundir la información sobre las empresas de capacitación.	0.35

C3. Crear un portafolio de servicios de acorde a la realidad económica del mercado

Tabla 69

Ponderación de tareas acción estratégica C 3

Tareas de la acción estratégica C3	Pond.
C.3.1 Realizar un estudio de mercado para que se identifique cuáles son los mejores servicios de capacitación que requiere el mercado y que se encuentra dispuesto a pagar por ello	0.65
C.3.2 Definir un portafolio de servicios de capacitación que satisfaga las necesidades de las personas y frene a la competencia.	0.35

C4. Estructurar un plan de comunicación con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación

Tabla 70

Ponderación de tareas acción estratégica C 4

Tareas de la acción estratégica C4	Pond.
C.4.1 Definir los medios más adecuados e idóneos que permitan la difusión de los impactos, beneficios que produce la capacitación para que se genere una adecuada concientización en las empresas de la ciudad de Quito.	0.65
C.4.2 Definir cuál es el contenido que se va a lanzar al mercado que permita cautivar al público objetivo en el mercado en la ciudad de Quito.	0.35

5.6.6.3 Procesos Internos

Esta perspectiva comprende de cuatro acciones estratégicas de alto nivel. La contribución de cada uno de ellos a la perspectiva procesos internos se exponen en la tabla 71.

Tabla 71

Ponderación de Acciones estratégicas – Procesos Internos

Acciones estratégicas – Procesos Internos	Pond.
P.1 Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos	0.22
P.2 Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional	0.22
P.3 Crear una campana de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación	0.20
P.4 Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación	0,25
P.5 Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación	

P1: Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos

Tabla 72

Ponderación de tareas acción estratégica P 1

Ponderación de tareas acción estratégica P1	Pond.
P.1.1 Realizar un estudio anual que permita identificar cuáles son los nuevos productos tecnológicos que ingresan al mercado para evaluar cuales son los que se deben adquirir según los servicios que ofertan las empresas.	0.65
P.1.2 Determinar cuál es la capacidad económica anual de las empresas de capacitación para la adquisición de productos tecnológicos que se adapten a la oferta de servicios al cliente.	0.35

P2: Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional

Tabla 73

Ponderación de tareas acción estratégica P 2

Ponderación de tareas acción estratégica P 2	Pond.
P.2.1 Identificar cuáles son los requisitos, impactos y beneficios que produce la certificación de operadores de capacitación profesional.	0.65
P.2.1 Cumplir con los requisitos y procesos requeridos para la obtención de la certificación para luego informarles a los clientes.	0.35

P3: Crear una campana de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación

Tabla 74

Ponderación de tareas acción estratégica P 3

Ponderación de tareas acción estratégica P3	Pond.
P.3.1 Identificar cuáles son los impactos negativos que ha producido la presencia de la corrupción a nivel empresarial, personal y como afecta al desarrollo económico.	0.65
P.3.2 Seleccionar y difundir cuales son las practicas que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito van a aplicar para que se fomente la ética empresarial.	0.35

P.4 Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación

Tabla 75

Ponderación tareas acción estratégica P 3

Ponderación tareas acción estratégica P 4	Pond.
P.4.1 Identificar las actividades que las empresas de capacitación requieren el uso de tecnología y cuáles son los beneficios e impactos que produce.	0.65
P.4.2 Fomentar en el personal de las empresas de capacitación el uso de tecnología para que se produzca un mejor servicio y satisfacción al cliente.	0.35

P.5 Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación

Tabla 76

Ponderación tareas acción estratégica P 5

Ponderación tareas acción estratégica P 5	Pond.
P.5.1 Realizar un estudio de campo para que se identifique que demanda el mercado con relación a los servicios de capacitación.	0.65
P.5.2 Realizar una evaluación comparativa entre las empresas de capacitación para que se identifique un valor agregado en los servicios.	0.35

5.6.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva comprende de cuatro objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva procesos internos se exponen en la tabla 77.

Tabla 77

Ponderación de Acciones estratégicas – P. Aprendizaje y Crecimiento

Acciones estratégicas – P. Aprendizaje y Crecimiento	Pond.
A.1 Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación	0.22
A.2 Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional	0.22
A.3 Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado	0.20
A.4 Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos	0.20

A1: Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación

Tabla 78

Ponderación de tareas acción estratégica A1

Ponderación de tareas acción estratégica A1	Pond.
A.1.1 Investigar cuales son las políticas que promueve el sector público para fomentar los proyectos de capacitación.	0.65
A.2.1 Solicitar apoyo al gobierno actual para que las empresas de capacitación de la ciudad de Quito puedan crecer y desarrollarse	0.35

A2: Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional

Tabla 79

Ponderación de tareas acción estratégica A2

Ponderación de tareas acción estratégica A2	Pond.
A.1.1 Determinar cuáles son los beneficios que produce la norma de Calificación Operadores de Capacitación Profesional para las empresas de capacitación de la ciudad de Quito.	0.65
A.2.1 Difundir a los clientes los beneficios que produce el cumplimiento de la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional en los servicios de capacitación.	0.35

A3: Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado

Tabla 80

Ponderación de tareas acción estratégica A3

Ponderación de tareas acción estratégica A3	Pond.
A.1.1 Investigar los beneficios que produce la compra y uso de tecnología en el mejoramiento de los servicios de capacitación de las empresas de la ciudad de Quito para que exista confianza en los clientes.	0.65
A.2.1 Difundir los impactos que produce el uso de la tecnología para la obtención de calidad y satisfacción de los clientes en la presentación de servicios de capacitación.	0.35

A.4 Crear difusión de los servicios de capacitación a los usuarios de los dispositivos electrónicos

Tabla 81

Ponderación de tareas acción estratégica A4

Ponderación de tareas acción estratégica A4	Pond.
C.4.1 Identificar cuáles son los dispositivos electrónicos más adecuados para la difusión de los servicios profesionales.	0.65
C.4.2 Crear una aplicación que permita ser usada en tabletas, pc portátiles, celulares donde se pueda difundir la información sobre las empresas de capacitación.	0.35

5.6.7 Cuadro de Mando Integral

Tabla 82
Cuadro de Mando Integral

DIRECCIÓN		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		METAS			MEDIOS			
Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	Indicador KPI	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Metas	Variaciones			Fecha de inicio	Fecha fin	Responsable
							Optimo	Tolerable	Deficiente			
FINANCIERO	Mejorar considerablemente sus índices de endeudamiento	Información interna de Seguimiento, Monitoreo y Control del BSC	Ecuación DUPONT	Mensual	Estados financieros	< 3 % >10 %	x>66%	x≥ 33% - 66%	x< 32%	10-06-2019	10-07-2019	Gerente de Finanzas
	Generar un plan de ventas a través de internet	Información de Plan de metas Vendedores	Volumen de ventas	Mensual	Plan de ventas	<4% >7 %	x>66%	x≥ 33% - 66%	x< 32%	10-08-2019	10-09-2019	Supervisor de Ventas
	Crear un precio competitivo para que sea lanzado al mercado	Información de Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Plan operativo	<30 % >60%	x>66%	x≥ 33% - 66%	x< 32%	10-10-2019	10-11-2019	Gerente de ventas
	Desarrollar un espacio en los medios digitales para que se incremente el volumen de ventas	Información Plan de medios digitales	Exposición en medios digitales	Mensual	Plan operativo	<20 % >60%	x>66%	x≥ 33% - 66%	x< 32%	10-10-2019	10-11-2019	Supervisor de ventas

CONTINUA



DIRECCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS		METAS			MEDIOS			
Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	Indicador KPI	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Metas	Variaciones			Fecha		Responsable
							Optimo	Tolerable	Deficiente	de inicio	Fecha fin	
CLIENTES	Identificar al cliente objetivo del mercado que demande los servicios de capacitación de las empresas	Resultados de estudio de mercado	Perfil del cliente	Mensual	Estudio de mercado	<40 % >80 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-02-2020	10-03-2020	Supervisor de Ventas
	Estructurar cuales son las necesidades de capacitación permitiendo un adecuado desarrollo del mercado	Resultados de estudio de mercado	Necesidades Cliente	Mensual	Estudio de mercado	<40 % >90 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-06-2019	10-07-2019	Supervisor de Ventas
	Crear un portafolio de servicios de acorde a la realidad económica del mercado	Plan de satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Mensual	Estudio de mercado	<4% >7 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-08-2019	10-09-2019	Supervisor de Ventas
	Elaborar un plan de comunicación con enfoque a los impactos, beneficios que produce la capacitación	Plan de satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Mensual	Plan de comunicación	<30 % >60%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-10-2019	10-11-2019	Supervisor de Ventas

CONTINUA



DIRECCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		METAS			MEDIOS				
Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	Indicador KPI	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Metas	Variaciones			Fecha		Responsable
							Optimo	Tolerable	Deficiente	de inicio	Fecha fin	
PROCESOS INTERNOS	Generar un presupuesto anual para la compra de productos tecnológicos para un adecuado desarrollo adquisición de conocimientos	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Presupuesto de compra	<0.50 % >3 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-12-2019	10-01-2020	Gerente de planificación
	Generar el proceso para certificarse como Operadores de Capacitación Profesional	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Plan operativo	<40 >80 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-02-2020	10-03-2020	Gerente de Operaciones
	Crear una campaña de ética empresarial en el sector de empresas de servicios de capacitación	Plan de medios digitales	Exposición en medios digitales	Mensual	Plan de medios	<40 % >90 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-04-2020	10-05-2020	Supervisor de marketing
	Implantar el uso frecuente de tecnología en las diversas actividades de las empresas de capacitación	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Plan de medios	<40 % >90 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-06-2019	10-07-2019	Gerente de planificación
	Implementar un valor agregado a los servicios que ofertan las empresas de capacitación	Plan de metas Vendedores	Volumen de ventas	Mensual	Plan de ventas	<4% >7 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-12-2019	10-01-2020	Supervisor de Ventas

CONTINUA



DIRECCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS		METAS			MEDIOS				
Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	Indicador KPI	Frecuencia	Fuente de captura de datos	Metas	Variaciones			Fecha		Responsable
							Optimo	Tolerable	Deficiente	de inicio	Fecha fin	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adoptar las políticas que son promovidas por el sector público al desarrollo de proyectos de capacitación	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Plan operativo	<30 % >60%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-02-2020	10-03-2020	Gerente de planificación
	Desarrollar los requerimientos que contiene la Norma Técnica de Calificación Operadores de Capacitación Profesional	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Plan operativo	<0.50 % >3 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-04-2020	10-05-2020	Gerente de planificación
	Generar conciencia sobre la importancia de la compra y uso de tecnología permitiendo un adecuado desarrollo del mercado	Plan de control de actividades diarias	Eficiencia Operativa	Mensual	Presupuesto de compras	<40 % >80 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-06-2019	10-07-2019	Gerente de planificación
	Desarrollar un espacio en los medios digitales	Plan de medios digitales	Exposición en medios digitales	Mensual	Plan de medios	<40 % >90 %	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%	10-04-2020	10-05-2020	Supervisor de marketing

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Con relación a los factores clave que inciden en la gestión estratégica de las empresas de capacitación en el DM de Quito a través de un diagnóstico estratégico se ha identificado que:

- En el escenario político el estado ecuatoriano promueve el acceso de los ecuatorianos a la diversa oferta de cursos de capacitación ofertados por los diversos operadores que se encuentran registrados en la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.
- En el factor económico las necesidades de capacitación en las empresas de servicios de se centran principalmente en las áreas: un 24,1% en temas de Administración y Finanzas y en igual porcentaje en Recursos Humanos. Un 18,5% en temas relacionados a la Producción, un 14,8% en Ventas y en menor porcentaje Marketing (11,1%) y Comercio (7,4%)
- En el factor social se ha identificado que la demanda de cursos por género se muestra que 39.803 mujeres se capacitaron en las diferentes áreas académicas del SECAP mientras 19.752 hombres se capacitaron.

- Y en el factor tecnológico se comenta que en el periodo (2012-2016) se incrementó en 13,7 puntos porcentuales el equipamiento de computadores portátiles en los hogares ecuatorianos mientras que el acceso a internet en el mismo periodo: pasó de 22,5% a 36%.
2. Sobre la percepción del personal de las empresas de capacitación en el DM de Quito con relación a los factores de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad se muestra que la mayor parte de las empresas en el mercado de los servicios de capacitación son relativamente jóvenes, de las cuales el 92,3% si tienen una definición clara de la visión y misión empresarial, pero el 45,3% de empresas no tienen elaborado un plan estratégico, además el 38,1% del total de las organizaciones no han alcanzado una adecuada rentabilidad sobre su inversión, y finalmente existe un bajo nivel de uso de herramientas de gestión estratégica.
 3. Sobre la propuesta de sistema de gestión estratégica con relación a los factores de la competitividad y rentabilidad para las empresas de capacitación en el DM de Quito se ha empleado a la formulación de visión, misión, valores corporativos, acciones estrategias, mapa estratégico, cuadro de mando integral para que aporten a la administración estrategia permitiendo que mejoren considerablemente en un mediano y largo plazo.

6.2 Recomendaciones

1. En un periodo de 18 meses se sugiere que se efectúe un nuevo diagnóstico situacional a los factores del análisis PEST con la finalidad de que se identifique si existe algún cambio en las perspectivas identificadas y se actualicen los factores clave y su incidencia en la gestión empresarial de las empresas de capacitación en el DM de Quito.
2. Implementar un plan de preparación con enfoque a los factores de la gestión estratégica y su incidencia en la rentabilidad en el personal de las empresas de capacitación con el propósito de que se genere una mayor conciencia sobre la gestión estratégica en el establecimiento del grado de eficiencia, eficacia en el logro de objetivos previamente planteados.
3. Se sugiere que se implemente la propuesta de sistema de gestión estratégica con relación a los factores de la competitividad, rentabilidad en la mayor parte de las empresas de capacitación en el DM de Quito y que en un periodo de 10 meses se evalúen sus resultados para que se tomen los respectivos correctivos.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumana, Í. (2012). *La productividad en la sociedad*. México: McGraw Hill.

Alberth, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.

Ansoff, H. (2014). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.

Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dom. Cien.*, 72-83.
doi:ISSN: 2477-8818

Asamblea Constituyente de la Republica del Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Decreto Legislativo.

Bastos, M. (2007). *Fidelización del cliente*. Barcelona: Ideaspropias Editorial S.L.

Benal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación . Retrieved Diciembre 01, 2016

Besley, S. (2014). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Van Horne.

Bravo, M. (2013). *Contabilidad General (10a ed.)*. Quito, Ecuador: Editora Escobar impresores.

Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

- Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- Cassanova, F. (2013). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Castillo, A., & Villareal, C. (2012). Gestión financiera de las Mipymes situación de las empresas litográficas de la ciudad de Pasto. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 1-15. Recuperado el 18 de Enero de 2017
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill: Buenos Aires.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *La capacitación en América Latina*. Santiago de Chile: Cepal.
- Conceptos. (15 de Enero de 2015). *Definiciones*. Recuperado el 29 de Enero de 2018, de [www.conceptodefinicion.de](http://conceptodefinicion.de): <http://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- Congreso Nacional . (1999, 11 5). Ley de Compañías. Quito, Pichincha, Ecuador: R.O. 312.
- Congreso Nacional . (2010). *Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad*. Quito: Presidencia del Congreso Nacional.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. *Revista Redalyc*.

Cummings, W. (2014). *Desarrollo Organizacional y cambio*. 8va Edición. México: Pearsons.

Díaz, A. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*. Carácas: UNE “Simón Rodríguez”. Retrieved from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/>

Ecuador Explorer . (2018). *Ecuador, su cultura y su gente*. Obtenido de <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/cultura-ecuatoriana.html>.

Entrepreneur. (2010). *Mide la rentabilidad de tu empresa*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263733>.

Eumed. (22 de Marzo de 2013). *Definición de Gestión*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

Feigenbaun, A. (2013). *Control Total de la Calidad*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.

Franceschin, T. (2016). *La nueva generación de capacitación en el mundo*. México: Pearsons Education.

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

- Ganga, F., Cassinelli, A., Piñonez, M., & Quiroz, J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Lider*, 25, 126-150.
- Garza, H., & Abreu, L. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 56. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v4-n1/4%281%29%20194-249.pdf>
- Gitman, L. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación.
- González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Scielo*, 2-10.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Revista Científica Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hogg, G. (2010). *Psicología social*. Panamericana.
- Hurtado, J. (2008). *Principios de la Administración*. Colombia: Fondo Editorial Itm.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: Inec.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu)*. Quito: Inec.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador 2017*. Quito: Inec.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu)*. Quito: Inec.

International Organization for Standardization. (2015). *Norma Iso 9001:2015*. Ginebra: Iso.

Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf>

Jany, J. (2013). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Marquez, S. (2011). *Fundamento de la Planificiacion*. Mexico: Sol.

Maucher, H. (2003). *El marketing desde la cumbre*. España: S.L. Fondo de Cultura .

Medel, M. (2010). *Etapas de la dirección. Proceso administrativo*. Over .

Medina, F. (2014). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión.*

Quito: Pucesa . Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVI>

[EMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVI/EMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2)

Meigs, L. (2013). *Principios de Administración Estratégica.* México: Editorial Diana.

Menguazzato, M. (2011). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI.* Valencia:

Universitat de València.

Ministerio de Industrias y Competitividad . (2017). *Plan Nacional de la Calidad.* Quito:

Subsecretaría del Sistema de la Calidad de la Productividad.

Mitnik, F., & Coria, A. (2018). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral.* México:

McGraw Hill.

Olea, C. (2010). *Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para*

la gran empresa privada chilena. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106241>

Oviedo, A. (2015). *Análisis para la Interpretación de la Nom 9001:2015: Sistema de Gestión de*

Calidad. México D.F: E-duca.

- Pérez, D., & Castillo, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos. *Economía, Sociedad y Territorio*, 651-673. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v16n52/2448-6183-est-16-52-00651.pdf>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Riquelme, M. (2017). La ventaja competitiva. *Lifeder*.
- Rodriguez, M. (13 de Agosto de 2013). *Documental*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de www.uiadetesis.wordpress.com: <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Romo, G., & Márquez, E. (2012). Gestión estartégica vs análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. *Revista Redalyc*. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Eumed.

Servicio de Rentas Internas . (2018). *Registro Unico de Contribuyentes*. Retrieved from <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>: www.sri.gob.ec

Servicio Ecuatoriano de Capacitación. (2017). *Estudio de Demanda Laboral*. Quito: Secap.

Soto, J., Sellán, P., & Tapía, D. (2013). Centro de capacitación para el personal administrativo en la empresa. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Yachana, Vol. 2 (1), 2(1), 221-227*. Retrieved abril 2018, from <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/202/162>

Valda, J. (2010). *El control administrativo, su importancia*. Grades Pymes.

Weber. (1993). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de cultura económica de España.