



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MASTER EN: PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
CORPORACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

AUTORA: ING. SALGADO CHACÓN, SAYDA MARICRUZ

DIRECTOR: MSC. ING. PROAÑO, EDISON

SANGOLQUÍ

2009



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**" fue realizado por la señora Ing. *Salgado Chacón, Sayda Maricruz* 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 Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, Agosto-2009

Firma:

MSC. ING. EDISON PROAÑO

C.C.: *170963147-5*



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Salgado Chacón Sayda Maricruz con cédula de ciudadanía n°0501578967, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES 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, Agosto-2009

Firma

Ing. Sayda Maricruz Salgado Chacón
C.C.: 0501578967



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Salgado Chacón Sayda Maricruz autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES en el Repositorio Institucional, cuyo contenido ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, Agosto-2009

Firma

Ing. Sayda Maricruz Salgado Chacón
C.C.: 0501578967

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo plasmado en este proyecto, a mi esposo Mario; compañero de mi vida, quién me ha alentado por llegar a esta meta, a mis tiernos hijos Maricruz y Mario Andrés; hadas de mi inspiración, a mi padre Eduardo que desde el cielo estará complacido, a mi abnegada madre y gran mujer Susanita cuyo ejemplo y sacrificio me han formado, a mi abuelita Blanca, quién es el pilar de una gran familia y a mis hermanos Diego y Francisco quienes se esfuerzan cada día por ser mejores.

Sayda Maricruz Salgado Chacón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme dado la fuerza e inteligencia para alcanzar uno de los objetivos de mi vida, a mi familia que han sido la luz que iluminó el sendero, a la Escuela Politécnica del Ejército, al Junior College que me dieron la oportunidad de plasmar este deseo de superación en realidad, a mi tutor del proyecto Ing. Edison Proaño que ha sabido transmitir su conocimiento estratégico, para sembrar en mi la inquietud del progreso y la esperanza de una patria mejor.

Sayda Maricruz Salgado Chacón

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.	1
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION.	2
1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.	5
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	5
1.5. ASPECTOS METODÓLOGICOS.	5
1.6. MARCO TEÓRICO.	7
CAPÍTULO 2	18
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	18
2.1. ANTECEDENTES.	18
2.2. CUARTO DE INNOVACION ESTRATÉGICA.	19
2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.	21
2.2.1.1. MACROAMBIENTE.	21
2.2.1.1.1. VARIABLE POLÍTICO SOCIAL.	21
2.2.1.1.2. VARIABLE LEGAL.	24
2.2.1.1.3. VARIABLE TECNOLÓGICA.	24
2.2.1.1.4. VARIABLE ECONÓMICA.	27
2.2.1.2. MICROAMBIENTE.	37
2.2.1.2.1. COMPETIDORES.	37
2.2.1.2.2. REGULADORES.	38
2.2.1.2.3. CLIENTES	38
2.2.1.2.4. PROVEEDORES DE PROYECTOS	44
2.2.2 ANÁLISIS INTERNO.	44
2.2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LA CCL PARA MEJORAR SUS	

2.2.2.2. PROCESOS.	vii 44
2.2.2.3. PLANIFICACIÓN	45
2.2.2.4. ORGANIZACIÓN	45
2.2.2.5. DIRECCIÓN	47
2.2.2.6. CONTROL	47
2.2.2.7. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	47
2.2.2.8. CAPACIDAD FINANCIERA	49
2.2.2.9. TALENTO HUMANO DEL PERSONAL QUE LABORARÁ EN LA CCL	49
PERFILES PROPUESTOS.	50
CAPÍTULO 3	61
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
3.1. MISIÓN.	62
3.2. VISIÓN.	63
3.3. VALORES.	64
3.4. FODA	65
3.5. IDEAS DE INNOVACION ESTRATÉGICA.	66
3.5.1. Necesidades de los clientes y determinación de puntos de ventaja competitiva.	66
3.5.2. Necesidades de otros Stakeholders Claves.	72
3.5.3. Principales tendencias que afectarán a la empresa.	74
3.5.4. Fortalezas y Debilidades priorizadas	76
3.5.5. Competencia.	78
3.5.6. Generación de Ideas de Innovación Estratégica.	78
3.5.6.1. Generación de Ideas de Innovación Estratégica a través de aprovechar las discontinuidades del entorno.	79
3.5.6.2. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor para los Stakeholders.	80
3.5.6.3. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor que los competidores.	82
3.5.6.4. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de superar las debilidades y aprovechar las fortalezas de los procesos estratégicos y de soporte.	83

3.5.6.5. Estrategias de Valor.	viii 84
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	86
3.7. MAPA ESTRATÉGICO.	87
CAPÍTULO 4	89
PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES	89
4.1. ALINEAMIENTO HORIZONTAL.	89
4.2. CADENA DE VALOR.	89
4.3. RELACIONES CLIENTE – PROVEEDOR DE LOS PROCESOS CRITICOS.	91
4.4. PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES.	96
4.5. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA.	98
4.6. BSC 1ER NIVEL.	102
4.7. BSC 2DO NIVEL.	107
4.8. BSC 3ER NIVEL.	117
CAPÍTULO 5	126
5.1. PRESUPUESTO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.	126
5.2. PLAN OPERATIVO ANUAL.	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	132
5. 3 CONCLUSIONES	132
5.4 RECOMENDACIONES.	133
BIBLIOGRAFIA	134
BIOGRAFIA	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuarto de Innovación Estratégica.....	20
Figura 2. Plan Operativo Anual 2008 Presidencia de República.....	21
Figura 3. Continuación del Plan Operativo Anual 2008 Presidencia de República	22
Figura 4. Variación de volúmenes de producción provincia del Guayas.....	29
Figura 5. Variación de personal ocupado provincia del Guayas	30
Figura 6. Valor de ventas del sector industrial provincia del Guayas.....	31
Figura 8. Variación de personal ocupado nacional.....	33
Figura 9. Costos del despido en múltiplos de salarios mensuales.....	36
Figura 10. Resultados de encuesta sobre necesidades de capacitación.....	42
Figura 11. Organigrama CCL.....	46

Figura 12. KPI'S de Misión	62
Figura 13. KPI'S de Visión.....	63
Figura 14. Matriz FODA de la Corporación de Competencias Laborales.....	65
Figura 15. % de participación en ventas del mercado.....	66
Figura 16.. % participación ventas mercado ordenado asc.....	68
Figura 17. Simbología empresas	71
Figura 18.- Clientes personas naturales.	71
Figura 19. Calificación de clientes empresariales.	71
Figura 20.. Matriz de Poder Influencia	73
Figura 21. Necesidades de los empleados.	73
Figura 22. Necesidades de los stakeholders críticos.	74
Figura 23.. Evaluación prioridad de tendencias para el futuro	75
Figura 24. Tendencias que afectarán al sector de capacitación	76
Figura 25. Fortalezas priorizadas de los procesos estratégicos.....	77
Figura 26. Fortalezas, debilidades priorizadas Procesos estratégicos.....	77
Figura 27. Fortalezas, debilidades priorizadas Procesos Soporte	77
Figura 28. Competencias claves del Competidor.....	78
Figura 29. Ideas de Innovación Estratégica. Del entorno.....	79
Figura 30. Ideas estratégicas crear valor para Stakeholders.....	80
Figura 31. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor que los competidores.	82
Figura 32. Innovación de ideas estratégicas para superar las debilidades	83
Figura 33. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA ACCIONISTAS	84
Figura 34. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA CLIENTES.....	84
Figura 35. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS	85
Figura 36. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS PROCESOS DE SOPORTE	85
Figura 37. Mapa estratégico	88
Figura 38. Cadena de valor	90
Figura 39. Macroproceso de Dirección y Planificación	91
Figura 40. Macroproceso de Gestión Financiera	91
Figura 41. Macroproceso de Investigación y planificación de metodologías y técnicas de gestión de Talento humano por competencias laborales.	92
Figura 42. Macroproceso de Marketing y ventas.	92
Figura 43. Macroproceso de Ejecución de la Capacitación	93
Figura 44. Macroproceso de Evaluación y Postventa	93
Figura 45. Macroproceso de Gestión de Calidad.....	93
Figura 46. Macroproceso de Desarrollo del Talento Humano.....	94
Figura 47. Macroproceso de Desarrollo de Tecnología y Comunicaciones	95
Figura 48. Plan General de Actividades.....	97
Figura 49. Matriz de contribución crítica	99
Figura 50. BSC 1er. nivel.....	103
Figura 51. BSC 2do. Nivel	108
Figura 52 . BSC 3er. Nivel. Matriz de alineamiento	118
Figura 53.. Presupuesto de la Planificación estratégica	126
Figura 54.. Plan Operativo Anual.....	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Productividad sector industrial de la provincia del Guayas</i>	28
Tabla 2. <i>Personal ocupado en el sector industrial Guayas</i>	30
Tabla 3. <i>Valor de ventas en el sector industrial del Guayas</i>	31
Tabla 4. <i>Productividad nacional</i>	32
Tabla 5. <i>Personal ocupado nacional</i>	33

RESUMEN

Este proyecto es una Planificación Estratégica para la Corporación de Competencias Laborales (CCL) está desarrollado en base a las Metodologías de Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral (CMI), y Mejora Continua. El capítulo 1 es una descripción de los antecedentes y de la justificación del problema a resolver. El capítulo 2 es el Diagnóstico situacional realizando una investigación del macro y micro ambiente de la empresa, se identificó, los factores que pueden ayudar o amenazar al desarrollo de la empresa en el “Cuarto de innovación estratégica virtual”. Se identificó sus capacidades, limitaciones, competencia, y su momento actual. En el capítulo 3 se desarrolló el Direccionamiento estratégico, para lo cual se tomó en cuenta la visión y misión de la empresa, se identificó la información respecto a los competidores, stakeholders, clientes, fortalezas y debilidades de la empresa, se formuló las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos clasificados en 4 perspectivas que son; Financiera, Cliente, Procesos Estratégicos, Procesos de Soporte. En el despliegue se detalla el plan general de actividades, el Balanced Scorecard que a su vez contiene los Indicadores clave de desempeño. El Mapa Estratégico es el resumen gráfico de la consecución de los objetivos estratégicos y sus plazos hasta llegar a la VISION de la empresa. El capítulo 4 incluye un presupuesto inicial de los recursos que necesitará. En el capítulo 5 se identifica el Plan Operativo Anual para el primer año de funciones, así como las conclusiones y recomendaciones del autor.

PALABRAS CLAVE:

- **PLANIFICACION ESTRATÉGICA**
- **CUADO DE MANDO INTEGRAL**
- **MEJORA CONTINUA**

ABSTRACT

This project is a Strategic Planning for the Labor Competencies Corporation (CCL) is developed based on the Methodologies of Strategic Planning, Integral Scorecard (CMI), and Continuous Improvement. Chapter 1 is a description of the background and justification of the problem to be solved. Chapter 2 is the Situational Diagnosis conducting an investigation of the macro and micro environment of the company, identified, the factors that can help or threaten the development of the company in the "Virtual strategic innovation room". Their capabilities, limitations, competence, and their current moment were identified. In Chapter 3 the Strategic Direction was developed, for which the vision and mission of the company was taken into account, the information regarding competitors, stakeholders, clients, strengths and weaknesses of the company was identified, strategies were formulated and their respective strategic objectives. The strategic objectives classified in 4 perspectives that are; Financial, Customer, Strategic Processes, Support Processes. In the deployment, the general plan of activities is detailed, the Balanced Scorecard, which in turn contains the key Performance Indicators. The Strategic Map is the graphic summary of the achievement of the strategic objectives and their deadlines until they reach the VISION of the company. Chapter 4 includes an initial budget of the resources you will need. Chapter 5 identifies the Annual Operative Plan for the first year of functions, as well as the conclusions and recommendations of the author.

KEY WORDS:

- STRATEGIC PLANNING
- INTEGRAL SCORECARD
- CONTINUOUS IMPROVEMENT

CAPÍTULO 1

DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto es la realización de la planificación estratégica para la Corporación de Competencias Laborales mediante la cual la empresa adoptará las estrategias necesarias para su desarrollo sostenido, siendo su principal actividad la capacitación de los trabajadores de las empresas del país, para contribuir al incremento de su productividad.

El avance de la tecnología, la globalización y desarrollo económico mundial, son tendencias arrolladoras de la nueva era, como lo señalan Roberto Suárez Martínez y Oscar Castellanos Domínguez en su artículo **“Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización.”** indican que Latinoamérica se enfrenta al reto de la competitividad para lo cual las industrias no están preparadas, puntualizan además que la competencia laboral puede ser una estrategia para cumplir con los requisitos de la productividad. Se cita los siguientes párrafos;

“Los fenómenos de globalización y cambio tecnológico que han caracterizado el desarrollo económico mundial en las últimas dos décadas han planteado importantes retos para la región latinoamericana, en materia de competitividad para sus industrias y de desarrollo social para sus individuos. Sin embargo, la ausencia de estrategias en los ámbitos nacional o sectorial para enfrentarlos ha traído consecuencias como desempleo y atraso social, al igual que la pérdida de la capacidad de sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y cambios en sus estructuras para responder a las nuevas dinámicas de un mercado cada vez más competitivo. En el ámbito organizacional, tales cambios, tanto por

el mercado como por la adopción de nuevas tecnologías, han forzado a reestructurar los perfiles de cargos, a despedir gran parte del personal empleado y a demandar cada vez una mayor cantidad de mano de obra calificada. Lo anterior, unido a una marcada separación entre la educación y el sector productivo, ha ocasionado un fuerte incremento en la brecha existente entre las competencias que la industria requiere y las que el individuo posee. Desde este contexto, la competencia laboral ha surgido como una estrategia en procura de lograr procesos de formación en el individuo, en concordancia con los requerimientos de la industria y de acuerdo con las competencias necesarias para desempeñar las funciones inherentes a los diferentes procesos productivos que se desarrollan dentro de ésta. Su aplicación se da a partir de la normalización de procesos que sirve de base para el desarrollo de programas de formación, evaluación y certificación de competencias de los individuos. “(Suárez Martínez, Roberto Andrés 2008)

Los párrafos anteriores se refieren a la brecha que existe entre la capacitación recibida en la educación formal y la que realmente el sector productivo necesita, esta es la realidad de muchos países latinoamericanos incluido el Ecuador, entonces se hace evidente la necesidad de generar capacitación en competencias laborales, por lo que el alcance de este proyecto también generará los procesos necesarios para el desarrollo de programas de formación y evaluación en competencias laborales.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION.

El sistema económico de las naciones se sustenta en la producción de las empresas públicas, privadas formales, informales, grandes, medianas y pequeñas. Así también la producción de una empresa depende primordialmente de su gente. Si las personas están desmotivadas se vuelven poco productivas, lo que redundaría nuevamente en la baja de producción de una empresa, de ahí la importancia de mantener un talento humano competente, motivado y productivo.

Tendiente a generar una mayor productividad en las empresas. El gobierno está apoyando la capacitación en competencias laborales, al respecto se detalla una noticia tomada de la página Web de la Presidencia de la Republica.

“Ecuador y Chile firman una carta de intención a beneficio de los programas de Inclusión Económica. Objetivo.- El objetivo de la Carta de Intención firmada entre el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social Ecuatoriano (Mcds) y la Fundación Chile, es apoyar las actividades que realiza el MCDS, en lo relativo al diseño de reformas institucionales del sistema nacional de capacitación ecuatoriano y el mejoramiento de sus servicios, así como el diseño y ejecución de programas piloto de inclusión económica, específicamente en lo referente a cadenas productivas, análisis y formulación de programas que fortalezcan competencias laborales y los procesos de innovación y emprendimiento dirigidos a la población juvenil. La firma de este acuerdo representa una gran oportunidad de colaboración y beneficio para ambas partes (Ecuador y Chile), pues a partir del convenio se establecerá un terreno fértil de participación, colaboración e intercambio de experiencias y puntos de vista en torno a posibles instancias de cooperación, impacto y alcances de diferentes acciones en materia de capital humano, desarrollo de competencias laborales y gestión de innovación, componentes fundamentales de la misión de Fundación Chile. /MCDS/ Prensa Presidencial.”
(Gobierno Ecuatoriano 2007)

Este dato da muestra de que en el Ecuador está naciendo un proyecto de formación y capacitación continua, cuyo fin es elevar la calidad del capital humano de las empresas ecuatorianas, el estado se encuentra apoyando las iniciativas de capacitación para las competencias laborales.

Con este aval se está creando la Corporación de Competencias Laborales que será la empresa dedicada a la capacitación con especialización en competencias laborales.

Otro dato importante es acerca del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, institución creada para regular, impulsar y facilitar las iniciativas de centros de capacitación como empresas privadas y que además ayudarán a capacitar al capital humano del país:

“Capacitación laboral y productividad. Por lo tanto, la competitividad empresarial se debe desarrollar sobre la base de la mayor productividad de todos los factores de la producción (PTF), para lo cual la formación del capital humano es uno de los elementos más importantes. El capital humano tiene relación con el conjunto de conocimientos de los trabajadores, adquiridos por medio del sistema educativo y de su capacitación en el trabajo. En este contexto, el gobierno del Ecuador mediante decreto Ejecutivo No. 1821 del 10 de septiembre de 2001 creó el Consejo Nacional de Formación Profesional (CNCF), como un órgano regulador, coordinador, impulsador y facilitador de las actividades de Capacitación y formación profesional en el Ecuador. Su rol es el de acreditar a instituciones privadas de capacitación y coordinar su participación en la oferta de capacitación a las empresas del sector privado.” (Banco Central del Ecuador 2007)

La Corporación de Competencias Laborales es una iniciativa para fortalecer la participación privada en la oferta de capacitación a las empresas y cuya inversión justifica la realización de una planificación estratégica, cuyo desarrollo y puesta en práctica será la garantía de que la iniciativa rinda los resultados esperados y contribuya a mejorar la productividad de las empresas del Ecuador.

El desarrollo de la planificación estratégica para la CCL, servirá de guía para la consecución de sus metas y objetivos, la planificación estratégica se hace imprescindible más aun tratándose de una empresa nueva, ya que esta herramienta asegura que; con un buen control de sus recursos se obtendrá la eficacia y eficiencia, logrando su productividad y generando a largo plazo su rentabilidad sostenible.

1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.

Diseñar el Plan Estratégico 2013 para la Corporación en Competencias Laborales (CCL).

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar el diagnostico situacional inicial de la empresa.
- Identificar el Direccionamiento Estratégico.
- Diseñar el sistema de indicadores.
- Elaborar el presupuesto del plan estratégico.
- Establecer el Plan General de Actividades al 2013.
- Establecer el Plan Operativo Anual del primer periodo.

1.5. ASPECTOS METODÓLOGICOS.

En el desarrollo del presente proyecto se ha puesto en práctica las metodologías de;

- Análisis.

“Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma.” (Wikipedia la Enciclopedia 2008)

Se utilizo esta metodología en el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, se generó la matriz FODA.

- Síntesis.

“La síntesis se refiere a la composición de un cuerpo o de un conjunto a partir de sus elementos separados en un previo proceso de análisis.” (Wikipedia 2008)

Esta metodología se aplicó en el Cuarto de Innovación estratégica, con el desarrollo o la composición de un cuerpo o un conjunto a partir de sus elementos separados que, para este caso han sido todos los datos de la empresa, competidores, reguladores, clientes de la empresa, los mismos que han sido analizados como los 4 cuadrantes que componen el cuarto de innovación estratégica.

- Inducción.

“Es un razonamiento que permite demostrar una infinidad de proposiciones, o una proposición a un tipo de razonamiento en donde se obtienen conclusiones tan sólo probables” (Wikipedia 2008)

La comparación de los datos de la producción, ventas y personal ocupado de la provincia del Guayas vs. Los datos nacionales se realizaron mediante un método de inducción, ya que se obtuvo conclusiones generales a partir de datos detallados y particulares.

- Deducción:

“Deducción o método lógico deductivo es un método científico que, a diferencia de la inducción, considera que la conclusión está implícita en las premisas, el razonamiento deductivo infiere esos mismos hechos basándose en la ley general” (Wikipedia 2008)

Este método se aplica en la Visión planteada ya que la misma contiene muchos objetivos que la empresa quiere alcanzar y los cuales están incluidos en la planificación estratégica.

1.6. MARCO TEÓRICO.

Capacitación.

“La capacitación consiste en una actividad planeada o basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y aptitudes del colaborador” (Siliceo 2008)

El centro de capacitación se basa en estudios realizados a las empresas del país para generar temas de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas para mejorar la productividad de las empresas mediante las competencias laborales.

Competencias Laborales.

“Permite al individuo alcanzar un desempeño superior en su trabajo, a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias, las aptitudes y las motivaciones que posee, en conductas que le permitan la resolución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos de que dispone. Ésta se encuentra asociada al desempeño en el trabajo, es decir, se enfoca en resultados, y responde a entornos específicos en las que se expresa y evalúa, bajo los condicionantes de eficacia y eficiencia requeridos por la organización de la cual hace parte.”
(Castellanos 2006)

La Corporación de competencias laborales es un Centro de capacitación enfocado en temas de competencias como su nombre lo indica, además brinda asesoría en el desarrollo de Modelos por competencias para empresas y ayuda a la inserción laboral a perfiles especializados.

Cuadro de Mando Integral (CMI). *“Es un instrumento estratégico de medición y alineación de las metas de los objetivos estratégicos para cumplir con un plan estratégico, muy útil para todas las empresas, ya que en una economía donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben obtener ventajas competitivas para sobrevivir, este*

instrumento hace posible que puedan utilizar de manera práctica, económica y flexible la planificación estratégica para conseguir los objetivos previstos. Con la ayuda del cuadro de mando es más fácil para los directivos comunicar los objetivos, las metas e iniciativas, de manera que cada uno de los empleados esté involucrado en este sentido.” (Muñiz 2006)

El cuadro de mando integral de este proyecto facilita la consecución de los objetivos mediante la utilización de metas las cuales son susceptibles con holguras, pero además se manejan con alarmas para que los directivos sepan si se está cumpliendo con la planificación estratégica y en qué porcentaje.

Indicadores. *“El concepto de indicador es esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados. Los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema (proceso o situación). Efectivamente, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema (proceso o situación). Constituyen así elementos esenciales (puntos de referencia) y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.”* (Desconocido 2008)

Los indicadores del cuadro de mando de este proyecto se apoyan y complementan para la consecución de un objetivo estratégico, los indicadores son medibles, ajustables para su mejor productividad y deber ser fiables lo cual garantizarán las áreas estratégicas de la empresa.

Key Performance Indicator (KPI). *“Los KPI fueron elaborados por D. Ronlad Daniel y Jack F. Rockart. Pueden ser utilizadas para definir y medir objetivos de negocio. KPI son las siglas para Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño) La abreviatura es ampliamente utilizada en el contexto del diseño de planes relevantes, y en la medición y análisis de los objetivos a lograr por una organización. Un KPI es un*

calibrador cuantificable que una organización puede usar para medir su desempeño en términos de alcanzar su Factor Crítico del Éxito (CSF).” (12manage 2008)

Un KPI es la definición de un indicador, los KPI’S de este proyecto son parámetros detallados los cuales una área de la empresa debe cumplir, en ocasiones varios KPI’S apoyan al cumplimiento de un objetivo estratégico, en otras solo basta un KPI para cumplir con un objetivo estratégico.

Mapa estratégico. *“En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard o conocido en castellano como Cuadro de mando Integral (CMI). Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI. Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance. De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses”. (Wikipedia 2008)*

El Mapa estratégico de la Corporación de Competencias Laborales, contiene 4 perspectivas estratégicas que son; perspectiva de procesos de soporte, perspectiva de procesos estratégicos, perspectiva del cliente, y perspectiva financiera, mediante el cumplimiento de 11 objetivos estratégicos, se llegará a la consecución de la visión planteada por la Corporación de Competencias Laborales.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA). *“Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.”* (Crnel. Zambrano, Estuardo 2007)

Para la generación de la matriz FODA de la CCL se realizó un análisis de la información de la empresa acerca de;

- Las fortalezas para desenvolverse en el sector del mercado al cual pertenece.
- Las debilidades, de la empresa.
- Las oportunidades que el entorno del sector ofrece.
- Las amenazas del entorno respecto a regulaciones, mercado, etc.

Estos datos organizados en la matriz FODA, luego intervendrán en la generación de las estrategias que la empresa emprenderá para el cumplimiento del plan estratégico.

Macro ambiente. *“Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial. El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores. El ambiente natural muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del*

costo de los energéticos. Los altos niveles de contaminación y la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos. El entorno político muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público. El entorno cultural muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de "nosotros primeros", de menos lealtad a las organizaciones, de mayor patriotismo, de mayor amor por la naturaleza y de búsqueda de valores más duraderos y sólidos.” (Lima, Alberto 2007)

Para este proyecto se realiza el análisis del macro ambiente de las variables que influyen directamente en el desarrollo de la empresa y con respecto al sector de la capacitación, como son las variables; legal que constituye el marco regulatorio para el funcionamiento de las empresas de capacitación, tecnológica ya que siendo la actividad económica la capacitación se debe estar a la vanguardia y la variable económica ya que es la variable que afecta a todo el sector productivo y los principales clientes de la empresa es este sector del país.

Microambiente. *“Tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los*

públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.” (Oña, Karina 2007)

De acuerdo al microambiente de la empresa y los factores que son preponderantes en su entorno y en el desarrollo de la misma, se analizó; internamente a la empresa, los competidores, reguladores, clientes y proveedores, estos datos sirvieron como punto de partida para la matriz FODA.

Misión. *"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".* (Thompson 2008)

La Misión de la Corporación de Competencias Laborales está enfocada en su actividad económica, garantiza la calidad de su servicio, siendo uno de los sentidos de la dirección la conciencia social para la ayuda a otras empresas, basándose en la tecnología, y el desarrollo de su talento humano.

Objetivos estratégicos. *“Las metas estratégicas son, por su propia naturaleza, expresiones de alto nivel, grandes ideas. Estas metas deben ser desdobladas en otras más concretas y específicas., entonces será posible que los planos tácticos sean dimensionados (presupuestos), las responsabilidades sean asignadas y las mediciones sean hechas. Entonces, las metas estratégicas se analizan para determinar los factores que pudiesen afectar su logro. Estos son los Factores Críticos del Éxito (CSF).”* (Walter, Ed 2008)

El análisis de los objetivos estratégicos del proyecto, dan lugar al mapa estratégico que los reúne de clasificada en cuatro perspectivas;

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos estratégicos.
- Perspectiva de procesos de soporte

Los objetivos estratégicos deben cumplirse de abajo hacia arriba de forma causal, de ahí el sustento del cumplimiento del mapa estratégico.

Personal ocupado. “*Son todas aquellas personas remuneradas y que constan en los roles de pago del establecimiento, familiares y socios que tienen remuneración fija. INCLUYE a personal en vacaciones, con descanso por enfermedad, en huelga y en cualquier otro tipo de descanso de corto plazo. EXCLUYE trabajadores a domicilio, con licencia indefinida, los que se encuentran en servicio militar y aquellos que no tienen relación de dependencia con el establecimiento y que reciben honorarios por su trabajo.*” (Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC 2008)

En el numeral 1.2. “Importancia y justificación” se tomó referencia de este dato para analizar los porcentajes del personal ocupado a nivel de la provincia del Guayas vs. el nivel nacional, concluyendo que a nivel nacional el personal ocupado presentaba un crecimiento lento pero más estable que en la provincia del Guayas, dato mediante el cual se estableció las respectivas estrategias, para mejorar la productividad de las empresas, fomentando la contratación de personal con perfiles por competencias.

Producto Interno Bruto (PIB). “*El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía en un año, los bienes y servicios finales son aquellos que no se usan como insumos en la producción de otros bienes y servicios, sino que los*

compra el usuario final. Dichos bienes incluyen los bienes de consumos y los servicios, y también los bienes de consumo duraderos nuevos. Cuando medimos el PIB no se incluye el valor de los bienes y servicios intermedios producidos. La tendencia del PIB real aumenta debido a tres razones: El crecimiento de la población, El crecimiento del acervo del equipo de capital, Los avances de la tecnología La tendencia ascendente del PIB real es la principal causa del mejoramiento del nivel de vida. El ritmo de este movimiento ascendente ejerce un efecto poderoso sobre el nivel de vida de una generación en comparación con la que le antecedió. Si la tendencia del PIB real es ascendente en 1% anual tardará 70 años en duplicarse el PIB real, pero una tendencia de crecimiento del 10% anual duplicará el PIB real en tan sólo 7 años.” (Huayamave Betancourt 2008)

El dato del PIB, ha permitido analizar y concluir que en el país si existe una tendencia a mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos, por lo que se asume que además es importante la capacitación que a su vez mejora las cualidades y conocimientos de los empleados, los mismos que mejor capacitados generan mayores ingresos para la economía.

Plan Estratégico. *“El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa”.* (Wikipedia 2008)

El plan estratégico refleja la decisión de los Directivos y funcionarios de dotar al Centro de Competencias Laborales de una herramienta que le permita clarificar y enfocar su trabajo alrededor de objetivos estratégicos orientados al fortalecimiento del Centro y sus proyectos, contiene objetivos y estrategias que permitirán la consecución y cumplimiento de la visión que ha sido establecida, propone prioridades y plazos para alcanzar los objetivos previstos, describiendo las actividades a desarrollar para cada uno de los proyectos, fijando responsables y determinando los indicadores que se emplearán para monitorear los avances obtenidos en el cumplimiento de las actividades cotidianas de la empresa.

Productividad. *“Una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984). En periodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores trabajo y capital, sin embargo, actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos destacan las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de los energéticos, la calidad de los recursos humanos, los sindicatos, etc.”* (Martinez de Ita 2008)

La Corporación de Competencias Laborales, realiza una propuesta acerca de la implementación de un modelo por competencias dentro de cada empresa, el mismo que implementado es una garantía del mejoramiento en la productividad de las mismas, especializando perfiles, fomentando su crecimiento personal y desarrollando profesionales capaces y eficientes.

Stakeholders. *“Cuanto mejor identificados estén estos ‘stakeholders’ y sus intereses, más eficaz será la actividad del Director General. Algunos ‘stakeholders’ tienen mayor*

capacidad de influir y hacerse presentes de forma permanente, como pueden ser el núcleo duro de accionistas. Otros, como los pequeños accionistas son más silenciosos relativamente y sólo intervienen explícitamente en el día de la Junta General de Accionistas. Como resulta evidente, su participación implícita es continua, afectando a la cotización bursátil todos los días. Los clientes son uno de los stakeholders más silenciosos. Es conocida la expresión de que una queja por escrito es más de diez quejas verbales o cien clientes insatisfechos. Los clientes no tienen voz, pero su poder reside en su capaz de seguir eligiendo los productos o servicios de la compañía. Otros 'stakeholders' son los empleados o recursos humanos de la compañía, sobre todo en organizaciones donde la ventaja competitiva reside en ellos. Con frecuencia, el valor del 'stakeholder' empleado solo se cuantifica cuando se pierde.” (Montañés 2006)

El poder de decisión de los stakeholders es muy importante para el mercado de la empresa y su criterio ha sido tomado en cuenta en la planificación de las estrategias, específicamente se analiza su poder de influencia en el Cuarto de Innovación estratégica, tratando de contemplar los intereses y necesidades de los mismos.

Valores organizacionales. *“Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización. Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo, no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado. En este sentido, si retenemos la imagen de que estos supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización (Jay, W. Lorsch, 1975), es comprensible y esperado hallar diversos*

grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones. Debemos recordar, por último, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (Mercado).” (Chica 2008)

La conducta de todos los miembros del Corporación de competencias laborales se rige bajo ciertos valores propios, estos fundamentos éticos se observan en todas las actividades que se desarrollen en el Centro y sus proyectos, los principales valores son; entender al cliente, entender a la empresa, desarrollo personal, trabajo en equipo, liderazgo y honestidad.

Visión. *“Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson, Concepto de Visión 2007)*

La visión que la CCL ha generado es integradora, demuestra el sentido social que es política de la empresa, lo que ofrece al cliente una mejor alternativa frente a la competencia y a la empresa le da prestigio e imagen, que son parámetros importantes que ayudarán a la consecución de la misma.

CAPÍTULO 2

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1. ANTECEDENTES.

La Corporación de Competencias Laborales será una empresa dedicada a la capacitación en competencias laborales, en la actualidad su base legal se encuentra en tramitación con las regulaciones legales pertinentes del país.

Se está formando con la aportación de cinco socios, de los cuales dos aportan con capital en efectivo, los otros dos aportan con el inmueble para el funcionamiento de las oficinas, ubicada en la ciudad de Quito, y el último con el mobiliario y equipos de oficina.

La empresa ha sido mentalizada bajo un esquema de estructura orgánica plana que será administrada por un presidente ejecutivo que será apoyado y asesorado por los directores de; Planificación de cursos e Investigación, Marketing y Ventas, Capacitación, Evaluación y Postventa, Administración y Finanzas, Gestión de Calidad, Talento Humano y Tecnología, adicionalmente se contratará los servicios privados de mensajería, guardianía y limpieza. Cada puesto de trabajo debe cumplir con un perfil específico el mismo que se detalla en el numeral 2.2.2.3. (Organización).

De inicio cada director de área se encargará de las funciones operativas de su dirección, el ingreso de talento humano para puestos operativos se gestionará con el incremento de recursos de la empresa. Están planificadas las actividades para el crecimiento de la empresa y por ende el incremento de su talento humano acorde a las necesidades para el cumplimiento de las metas.

En el estudio del análisis situacional de la Corporación de Competencias Laborales (CCL) se consideran los factores internos y externos que intervienen en el constante desenvolvimiento de las actividades que realizará la empresa.

Se debe identificar la importancia de los factores que influirían en el medio en que se desarrolla la CCL para evaluar su incidencia. Con la finalidad de lograr que su Dirección Estratégica tenga un curso de acción efectivo y mantenga un análisis constante de las variables económicas, sociales, políticas, y tecnológicas que pueden ser factores de beneficio o de influencia negativa para el crecimiento de la organización.

Adicionalmente se debe analizar los cambios de las necesidades de los potenciales clientes, las condiciones políticas, la estructura de mercado, así como las actualizaciones tecnológicas que son las que están cambiando el mundo de manera impresionante y facilitando cada vez más la ejecución de las actividades de las personas y de las empresas.

La competitividad de la Corporación de Competencias Laborales juega un papel importante en la facilidad para generar proyectos de innovación en los cuales la CCL tenga la oportunidad de demostrar su capacidad para ejecutarlos con efectividad.

La calidad en los planes de capacitación sirve como punto de partida para la oferta de un servicio integral en competencias laborales y que le permitirá implantar a futuro muchas propuestas de modelos en competencias empresariales.

2.2. CUARTO DE INNOVACION ESTRATÉGICA.

En el Cuarto de Innovación Estratégica, se ha desarrollado el análisis de todos los datos respecto al mercado (necesidades de los clientes), los competidores, stakeholders, oportunidades, amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la empresa, un “Cuarto de innovación estratégica” (fig. 1) es la herramienta que será de gran ayuda ya que aporta al proyecto con una visión integrada de las variables del entorno y la realidad de la empresa, y ayuda de manera ordenada para aprovechar las ventajas competitivas y disminuir las debilidades, el gráfico se lo puede ver cómo sigue;



Figura 1. Cuarto de Innovación Estratégica.

2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

2.2.1.1. MACROAMBIENTE.

En la CCL, la estabilidad macroeconómica es una condición importante que le sirve para plantear el giro de negocio con una orientación positiva, para continuar realizando sus actividades, creando fuentes de trabajo y mediante la capacitación, contribuyendo a la mejora en la actividad económica del país. A continuación, se realiza un breve análisis de las variables macroeconómicas que influenciarían directamente en el desarrollo sostenible de la empresa.

2.2.1.1.1. VARIABLE POLÍTICO SOCIAL.

El gobierno actual tiene la iniciativa de entregar capacitación a los sectores vulnerables del país, se puede verificar lo aseverado en la página web de la Presidencia de la República, y específicamente en el Plan Operativo Anual para el año 2008, que se puede ver en las siguientes figuras 2 y 3;

DATOS INSTITUCIONALES	
Código Institucional:	310
INSTITUCIÓN	MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO
Función Institucional principal según mandato Legal:	Formular, dirigir y ejecutar la política social en materia laboral, así como el desarrollo de los recursos humanos y empleo
Base Legal:	Tipo de Norma
Misión:	Ejercer la rectoría en la armonización de las relaciones laborales mediante el diálogo y la concertación social, como mecanismos válidos para alcanzar Empleo, Capacitación para el Trabajo y Formación Profesional, garantizando la igualdad de oportunidades especialmente de grupos vulnerables, preservando
Visión:	El Ministerio de Trabajo y Empleo será la institución rectora en el diseño y ejecución de las políticas laborales de empleo y desarrollo de los recursos y condiciones cambiantes del país.
PLAN PLURIANUAL DE GOBIERNO	
Objetivos del Plan:	
1. <input type="checkbox"/>	Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social
2. <input type="checkbox"/>	Mejorar las capacidades de las y los ciudadanos
3. <input type="checkbox"/>	Aumentar la esperanza de vida
4. <input type="checkbox"/>	Promover un medio ambiente sano y sostenible, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguro
5. <input type="checkbox"/>	Garantizar la soberanía nacional y auspiciar la integración latinoamericana:
6. <input type="checkbox"/>	Garantizar un sistema (trabajo) sostenible, justo y digno
7. <input type="checkbox"/>	Incrementar los
8. <input type="checkbox"/>	Garantizar los c
9. <input type="checkbox"/>	Fomentar el ac
10. <input type="checkbox"/>	Garantizar el ac
11. <input type="checkbox"/>	Auspiciar el des
12. <input type="checkbox"/>	Reformular el rel

Figura 2. Plan Operativo Anual 2008 Presidencia de República.
Fuente: (Ministerio de Trabajo 2009)

		250 cursos de capacitación y asistencia técnica;	
Dirigir, evaluar y ejecutar la Política de Capacitación y Formación Profesional, Reconversión y Reinserción Laboral, promoviendo programas de capacitación para el trabajo, orientados hacia la población desprotegida y grupos vulnerables. (Líneas 5 y 10)	Al 31 de diciembre de 2010 se capacitará al 100% de la población focalizada.	6.- Generar y fortalecer 2.000 emprendimientos. 7. 2 ferias de emprendimientos juveniles. 8.-	1.-Ejecutar 800 eventos de capacitación , con 10.000 capacitados 2.- Implementación del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional

Figura 3. Continuación del Plan Operativo Anual 2008 Presidencia de República.
Fuente: (Ministerio de Trabajo 2009)

La fuente señala la Misión del Ministerio de Trabajo, que entre sus metas está la de “Capacitación para el trabajo y Formación Profesional”, también señala uno de los objetivos estratégicos que es “Dirigir, evaluar y ejecutar políticas de capacitación profesional, reconversión y reinserción laboral, promoviendo programas de capacitación para el trabajo orientados hacia la población desprotegida y grupos vulnerables” , los indicadores a alcanzar hasta Diciembre del 2010 meta que según su indicador se pretende alcanzar con la inherencia del Sistema Nacional de Capacitación el cual lo desarrolla el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF).

Este dato puntualiza el interés del gobierno de impulsar la capacitación para los sectores vulnerables cuyo segmento del mercado aún no está explotado por los Centros de capacitación privados y cuya incursión será de interés para la CCL. Adicionalmente se ubica otro dato respecto a la capacitación que el Gobierno está promoviendo por medio del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) con las Organizaciones de trabajadoras sexuales del país;

“El Ministerio de Trabajo y Empleo con la activa participación del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional realiza labores de capacitación a favor de 300 trabajadoras sexuales-autónomas, que conforman la referida asociación con el fin de que aprendan oficios en las ramas de belleza y cosmetología; confecciones textiles-artesanales; y, en la elaboración de productos químicos para la limpieza y desinfección de los hogares. La nutrida delegación de trabajadoras que recibió al ministro escuchó el mensaje de solidaridad y de ciudadanía a través del cual el titular de Trabajo y Empleo les hizo llegar un saludo personal del presidente de la República, Rafael Correa Delgado. Gagliardo dijo en su intervención: “Nosotros no tratamos de maquillar lo que vergonzosamente esconden algunos círculos sociales, como son las lacras en las que lamentablemente se ven inmersas algunas personas en este país. Muy por el contrario, creemos firmemente en la posibilidad de su reivindicación plena, de su capacitación, y del ejercicio cabal que puedan realizar de sus derechos económicos-sociales. Por eso se las está capacitando para que puedan realizar emprendimientos de pequeños negocios, microempresas, para que puedan asociarse en cooperativas o microempresas para cambiar su actual situación con una vida laboral y social digna y decorosa”. (Presidencia de la república del Ecuador 2009)

De esta manera se demuestra la participación directa de la variable político social en el quehacer de la CCL, y en el momento actual será muy loable poner en marcha planes de capacitación para contribuir con un grano de arena y ayudar con la gran demanda de este segmento del mercado, que es la población desprotegida y los grupos vulnerables del país.

2.2.1.1.2. VARIABLE LEGAL.

La legislación vigente que regula el funcionamiento de este tipo de instituciones, juega un papel muy importante en el desarrollo de las actividades de las mismas, por lo que se puede decir que la normatividad legal influye en el funcionamiento de la CCL de manera directa.

Se observa que el gobierno aporta a través del marco regulatorio para la creación de estas organizaciones si las considera como un aporte para el desarrollo del país. En la actualidad existe el organismo del gobierno encargado de la acreditación, evaluación y control de los Centros de capacitación privados del país que es el Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF). Por lo que existen 119 centros de capacitación acreditados por la CNCF para funcionar en el país.

2.2.1.1.3. VARIABLE TECNOLÓGICA.

“En la medida en que el modelo de desarrollo socio económico del país cambia de la oferta a la demanda, la Formación Profesional se ha visto impactada por el desarrollo de nuevas tecnologías y formas innovadoras de organización del trabajo, que han provocado cambios en la gestión de los recursos humanos, en donde la productividad y la competitividad son el marco referencial. El uso de la tecnología, la inteligencia artificial y otros avances tecnológicos permitirán en un futuro cercano obtener los resultados deseados a costos adecuados a través de modelos de negocio innovadores.” (Casilla Benzant 2009)

Para todas las organizaciones productivas y aún para las personas naturales que generan de algún modo riqueza, entrar de lleno en estos nuevos escenarios no es algo tan complejo si se cuenta con el uso de la tecnología adecuada que permita aplicar estrategias digitales para administrar y adquirir los servicios de capacitación. Más aún, para las instituciones dedicadas a brindar servicios de Capacitación y Formación Profesional sería maravilloso contar con sistemas expertos que permitieran realizar una

evaluación de necesidades del cliente y pudieran sugerir los mejores programas de capacitación.

Las nuevas tecnologías están cambiando el mundo a una velocidad tan rápida, que lo que ayer era una novedad, hoy es obsoleto y el mundo de la capacitación no se sustrae a este fenómeno. Por ello las empresas involucradas en el mercado de Capacitación y Formación de Capital Intelectual están preocupadas por mantener un nivel de calidad adecuado en los servicios, por contar con sistemas que permitan al cliente obtener una recomendación inicial de la capacitación que cubra sus necesidades, se están implementando mecanismos apoyados en tecnología que permitan que efectivamente los clientes “aprendan” y por último se implantan y utilizan herramientas tecnológicas que permiten una correcta, ágil y eficiente administración interna de la empresa capacitadora.

Se cita un párrafo de la página de “ORDOÑEZ BIANCO CONSULTORES”, que resume las ventajas del uso de tecnología en la capacitación;

“Desde hace muchos años las organizaciones más exitosas han estado compitiendo de diversas formas y dando lugar a profundas transformaciones en los mercados a través de alianzas globales, fusiones, adquisiciones, etc. Frente a este contexto, surgen algunas preguntas: ¿Cuál es su propósito? ¿Qué buscan las organizaciones al generar estos acuerdos? La base y esencia universal del éxito: conocimientos. Estos conocimientos se encuentran en tres formatos o lugares diferentes dentro de las organizaciones: en el diseño de los productos, en los sistemas y máquinas, y particularmente, en la mente de los individuos. Esto, que parece a primera vista obvia y simple, resulta en realidad difícil y/o costosa de adquirir. La velocidad con la que estos conocimientos se mueven y desarrollan, como así también su condición de factor clave para el éxito, ha llevado a las organizaciones a desarrollar novedosas formas o medios para diseñarlos y capturarlos. Es precisamente en este nuevo desafío en donde la tecnología está teniendo un papel determinante. El rápido desarrollo y crecimiento de su poder, la reducción de sus precios

y el descubrimiento de nuevas aplicaciones les ha dado a las organizaciones la herramienta ideal Este fenómeno no es nuevo, hace ya muchas décadas que empresas y universidades americanas implementan diferentes tecnologías para el entrenamiento y la educación y los beneficios que estos nuevos medios generan están impulsando un profundo cambio en el modelo tradicional de entrenamiento. Por ejemplo: Reduce los costos de logística y de traslados al permitir que el individuo se capacite sin dejar su lugar de trabajo, se puede realizar en cualquier momento, e cualquier lugar, aumenta la productividad, disminuye el costo de la distribución de la actualización de los cursos, propicia la rapidez en la distribución de los contenidos de los cursos” (Fernández Sasso 2009)

En resumen, por estas y muchas otras razones las organizaciones dedicadas a brindar servicios de capacitación y formación profesional deben contar o estar equipadas con tecnología de punta que les permita administrar adecuadamente sus recursos internos (materiales, económicos, humanos) y generar niveles de conocimiento óptimos en sus clientes a través de cursos en los cuales el uso de la tecnología sea un imperativo.

La evolución tecnológica del mundo obliga a todos los sistemas económicos de los países a actualizarse, por ende, las empresas que están dentro de estos sistemas no pueden aislarse a este cambio fundamental en el desarrollo.

Las Competencias Laborales es un tema relativamente nuevo en el país, por esta razón tiene la oportunidad de actualizarse y valerse de adelantos tecnológicos que faciliten su actividad cotidiana puesto que el campo de acción en que se halla inmersa está muy relacionado con el desarrollo empresarial y dentro de este a su talento humano, por lo que la oferta de capacitación estará encaminada para las personas naturales, emprendedores, microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes del país.

2.2.1.1.4. VARIABLE ECONÓMICA.

El comportamiento de esta variable incide en el accionar de todo tipo de empresas, más aún en el de una organización dedicada a la capacitación y que se especializa en el ámbito de las competencias laborales puesto que los resultados proyectados y alcanzados en su gestión buscan mejorar la productividad de sus empresas clientes.

De acuerdo a las experiencias de otros países con el desarrollo de las competencias laborales se puede asegurar que existe una oportunidad para que las empresas incrementen su productividad; como ejemplo de ello el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) de Colombia, realizó una alianza estratégica con el CAM de Bogotá encaminada a alcanzar este objetivo, lo cual se puede observar en el siguiente artículo;

“El FOMIN se unió al Centro Acción Microempresarial (CAM) de Bogotá, Colombia, oficina regional de Acción Internacional que provee asistencia técnica y capacitación a toda la red, con el propósito de incrementar la capacidad de los afiliados de la red (principalmente ONG) como proveedores de servicios de capacitación empresarial. Las áreas de capacitación abarcaron desde contabilidad y marketing hasta control de calidad y uso de la tecnología, para comprender el clima de negocios. El modelo de capacitación, denominado “Diálogo de Gestiones”, se centra en la idea de que los emprendedores del sector informal tienen una cultura organizacional diferente y por ende, los servicios de capacitación deben ser adaptados a las realidades particulares de sus negocios. El modelo incorpora el conocimiento y la experiencia de los emprendedores en un modelo de competencias propio para estos negocios, y está diseñado en un curso de módulos prácticos, el cual fue validado por emprendedores en diferentes países. Hoy, “Diálogo de Gestiones” consta de más de 50 módulos, durando cada uno de ellos alrededor de cinco horas, y que los emprendedores pueden completarlo de acuerdo a sus propias agendas. Adicionalmente, 53 afiliados de la red Acción en 14 países de América Latina, actualmente tienen licencias de este modelo, y entre todos, han capacitado a más de 170.000 emprendedores, siendo alrededor del 60%, mujeres. Los costos de los cursos de

capacitación son determinados por cada institución que usualmente rondan entre tres y cinco dólares. Para los emprendedores, los beneficios económicos de recibir capacitación empresarial son una realidad. Más de un tercio de capacitados han experimentado aumentos en ventas, salarios y/o número de clientes, entre el 10 y el 20%, con mejoras paralelas en la calidad de sus productos y servicios. El modelo de capacitación fue diseñado y desarrollado entre afiliados de la red Acción de Argentina, Colombia y Nicaragua, previo a ser diseminado en otros países” (FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones 2008)

Para tener una visión más amplia y clara del efecto positivo de la inherencia de la capacitación en competencias laborales puede tener sobre las empresas ecuatorianas, resulta de gran ayuda tener ejemplos como la producción, las ventas y el personal empleado por las empresas del sector industrial de la provincia del Guayas (la provincia con mayor incidencia en el aspecto económico del país) durante los 4 primeros meses de los años 2006, 2007 y 2008.

Al respecto, se realiza un breve análisis comparativo de esta provincia con respecto de todo el país, a fin de establecer los niveles de competitividad de las empresas del Ecuador, para lo cual se logró concentrar los siguientes datos obtenidos de la página Web del Banco Central de diferentes archivos y años, en las siguientes tablas y figuras que se visualiza a continuación;

Tabla 1. Productividad sector industrial de la provincia del Guayas

Porcentajes de incrementos de la productividad en el sector industrial	Meses	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Volumen de producción	Enero	-1	4.8	3.36
	Febrero	-1.5	2.15	-1.09
	Marzo	1.9	1.1	6.63
	Abril	1.5	11.75	7.5

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2008)

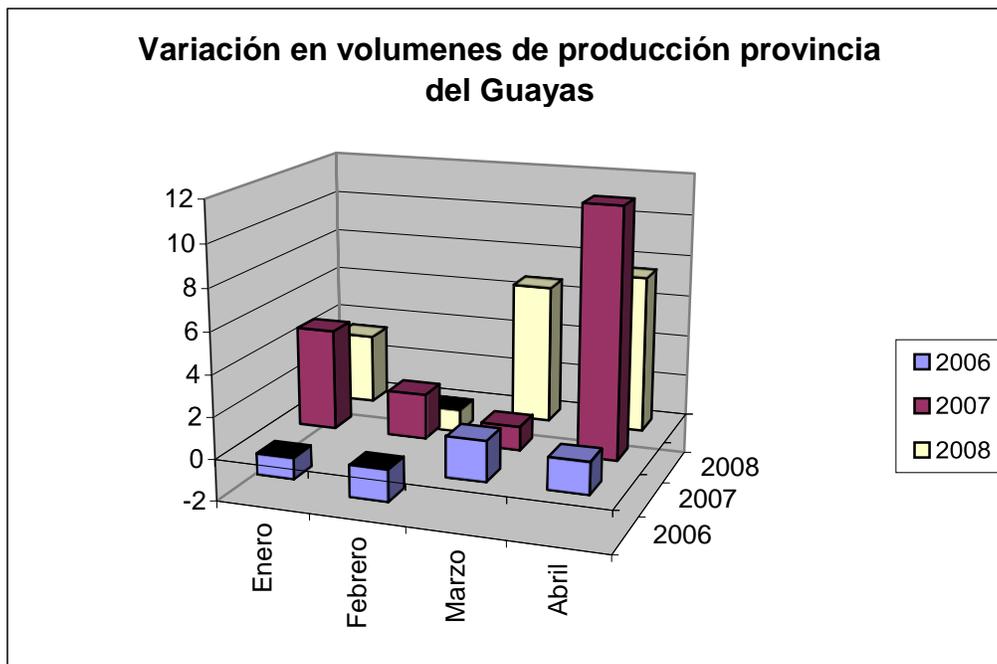


Figura 4. Variación de volúmenes de producción provincia del Guayas.

En la figura 4 se puede ver que, en el año 2006, los niveles de producción en la provincia del Guayas de Enero a abril se conservan sin mucha variación. En el año 2007 se incrementa en el mes de enero, se frena en marzo, pero se dispara en abril. En el año 2008 se inicia en enero a menor escala que el año anterior, se frena en febrero, se acelera en marzo y abril. Como se puede ver las altas y bajas de la producción en la provincia del Guayas no conserva ningún patrón en los meses analizados durante los años 2006, 2007 y 2008, por lo que se concluye que el sector productivo del Guayas no tiene una producción estable y en consecuencia tampoco tiene un inventario adecuado para la oferta y su posterior venta como se puede ver en la figura 5

Tabla 2. Personal ocupado en el sector industrial Guayas

Porcentajes de incrementos de la productividad en el sector industrial del Guayas	Meses	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Personal ocupado del sector industrial	Enero	-1.83	0.17	0.03
	Febrero	0.04	0.26	-0.38
	Marzo	0.02	0.23	0.22
	Abril	0.01	0.12	0.31

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2008)

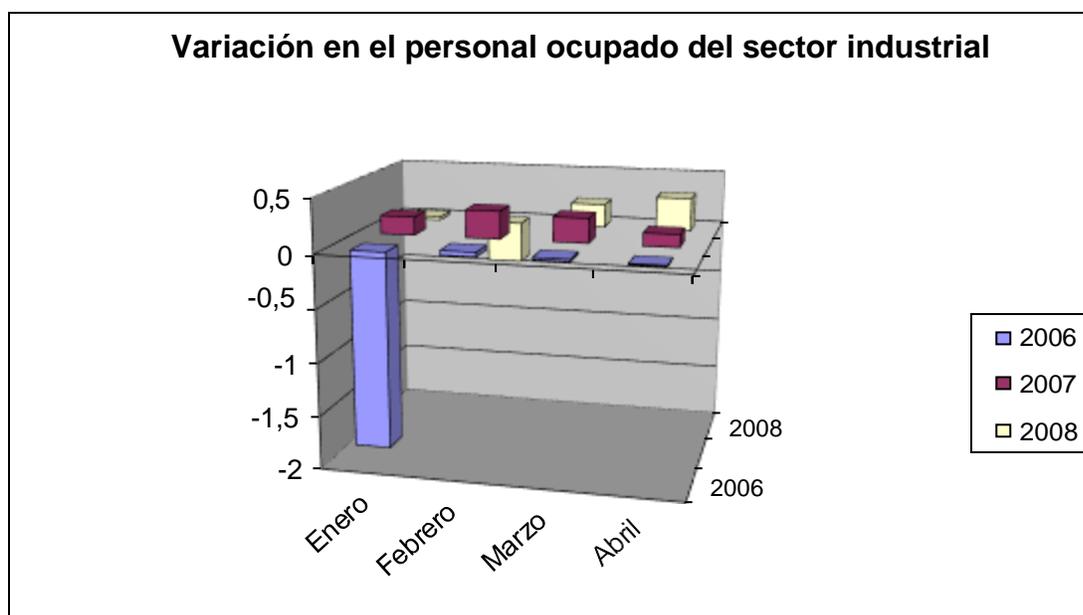


Figura 5. Variación de personal ocupado provincia del Guayas

El mes de enero del 2006 la provincia enfrentó un alto índice de desempleo como se aprecia en la figura 2.5 este dato atípico justifica que el año 2006 haya sido un año de menor producción en comparación al 2007 como se ve en la figura 4 (Producción de la provincia del Guayas).

Sin embargo, al comparar las figuras 4 y 5 con respecto a los años 2007 y 2008 se puede ver que los niveles de producción de la provincia del Guayas tienden a subir y no conservan ninguna relación con los niveles de la variación del personal ocupado que tiende a bajar o no tiene variación, es decir que en la provincia del Guayas la industria

produce sin importar que exista o no el personal para lograr esa producción. Dato que resulta coherente si se hace relación con la mala práctica de tercerización, con contratos por meses o por horas, ya que las empresas contratan personal temporal para producir sólo lo que necesitan ese momento, de esta manera no mantienen una relación laboral directa para proveerse de mano de obra.

Tabla 3. Valor de ventas en el sector industrial del Guayas

Porcentajes de incrementos de ventas en el sector industrial Guayas	Meses	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Valor de ventas en el sector industrial	Enero	0.9	-11.61	3.99
	Febrero	0.7	2.84	-0.35
	Marzo	0.5	-0.8	3.56
	Abril	1.2	7.51	5.2

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2008)

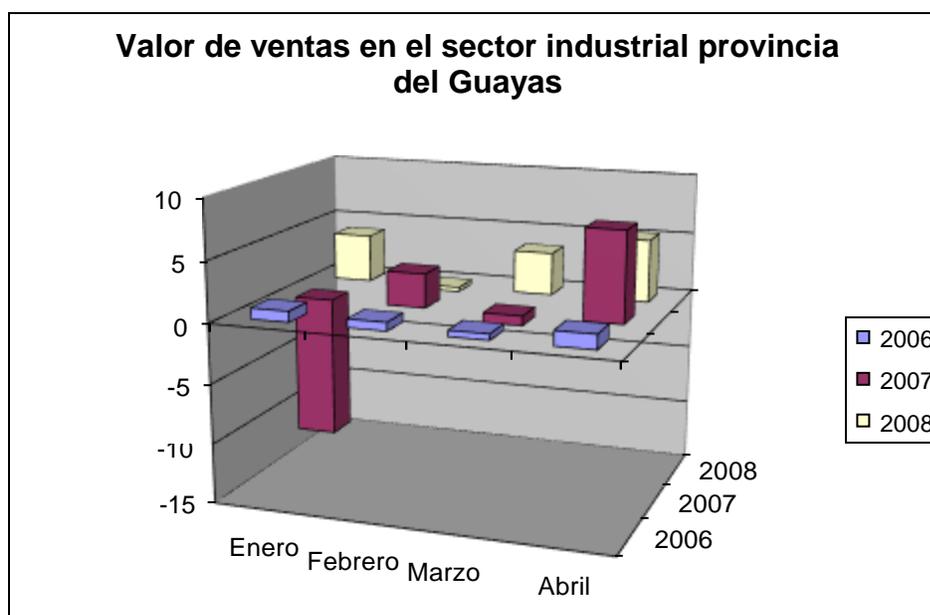


Figura 6. Valor de ventas del sector industrial provincia del Guayas.

En el gráfico 6 se puede ver que en general la variación en el nivel de ventas conserva el mismo patrón de los niveles de producción excepto el mes de enero del 2007, donde

tiene una baja del nivel de ventas, lo cual da a entender que en el sector industrial en la Provincia del Guayas puede haber variaciones casi impredecibles.

Tabla 4. Productividad nacional

Porcentajes de incrementos de la productividad nacional	Meses	2006	2007	2008
Volumen de producción nacional	Enero	8.01	31.822	3.13
	Febrero	6.32	10.76	8.47
	Marzo	15.25	6.72	5.62
	Abril	4.04	7.26	24.1

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2008)

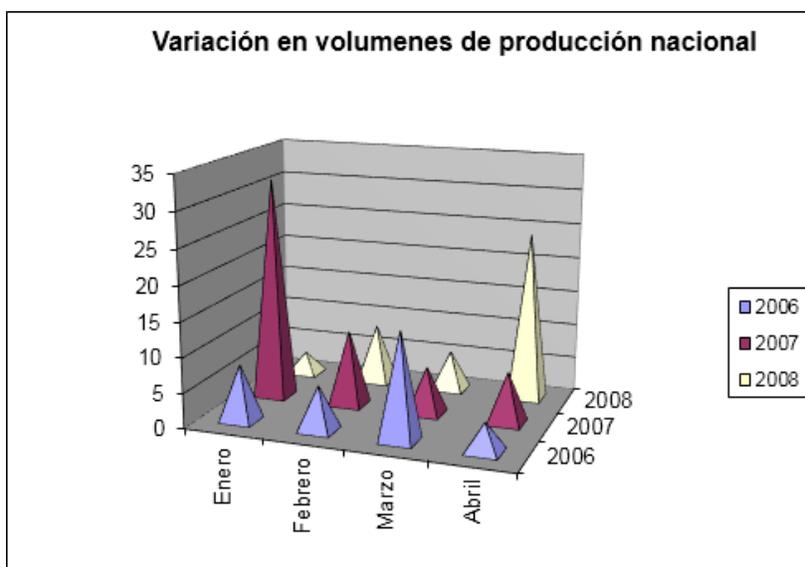


Figura 7. Variación de volúmenes producción nacional.

Al comparar la producción entre la provincia del Guayas (fig. 4) y a nivel nacional (fig. 7), se puede determinar que; en los primeros meses del año 2006, la producción a nivel nacional es mayor con respecto a la producción de la provincia del Guayas, esta tendencia se acentúa en el 2007 a nivel nacional y puntualmente en el mes de enero es mucho más alta la producción nacional que en Guayas, excepto en Abril que es más alta en Guayas que a nivel nacional, en cambio en el 2008 la producción se conserva

casi en los mismos niveles tanto en el Guayas como a nivel nacional. Se puede concluir que la producción a nivel nacional conserva una tendencia estable misma que puede servir a las empresas para generar perspectivas de crecimiento al contar con una proyección estable, en cambio en Guayas no se puede definir ningún patrón de crecimiento o decrecimiento para propiciar un futuro endeudamiento a largo plazo o mantener datos estables para la planificación de estrategias y generar desarrollo en las empresas.

Tabla 5. Personal ocupado nacional

Porcentajes de incrementos de la productividad nacional	Meses	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Personal ocupado nacional	Enero	-0.1107	-0.894	-1.001
	Febrero	0.0908	-0.636	-0.913
	Marzo	0.7266	13.623	1.485
	Abril	13.336	56.451	2.1

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2008)

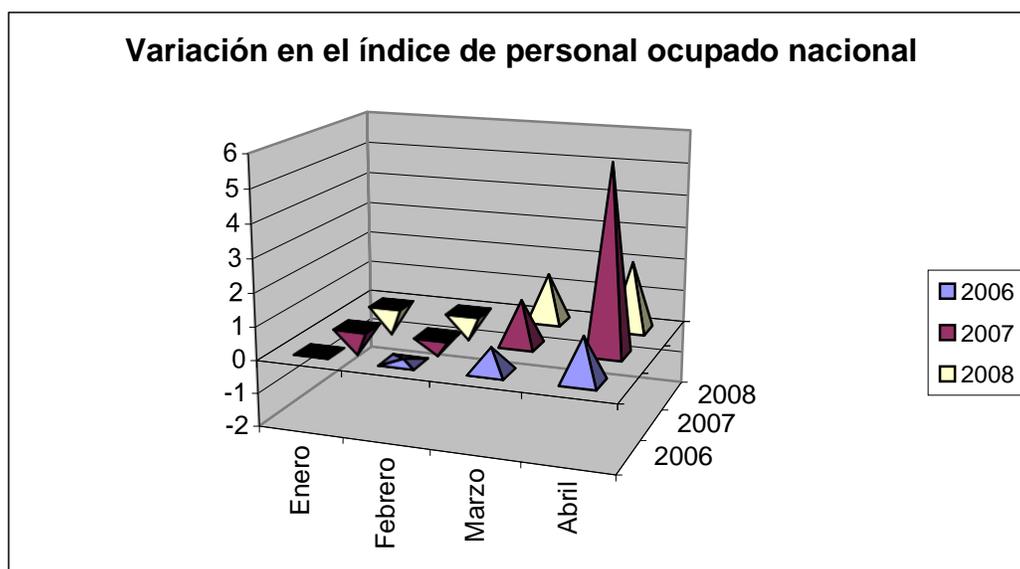


Figura 7. Variación de personal ocupado nacional.

En la figura 8 se refleja la tendencia del incremento del personal ocupado a nivel nacional, esta tendencia sería deseable para mantener la productividad a nivel nacional,

pero esto no ocurre en la Provincia del Guayas, al relacionar la Tabla 1 (volumen de producción Guayas) en marzo 2008 es 6.63% y la Tabla 3 (volumen de ventas Guayas) en marzo 2008 es 3,56% ,Tabla 2 (personal ocupado Guayas) en marzo 2008 es 0.22% se ve que la recuperación en producción y ventas en ese mes no fue suficiente para estimular un incremento en el mismo nivel de personal ocupado, lo que sí ocurrió a nivel nacional pues el incremento de la producción en meses anteriores propicio el incremento en el personal ocupado en marzo de todos los años.

Para concluir con el análisis se identifica que en la provincia del Guayas existe una discontinuidad en la producción y contratación de personal, que ocasiona también variaciones en los niveles de ventas y en sus ingresos, pero estas discontinuidades de la economía son el patrón tendencial que no le permite a ninguna economía del mundo progresar. En cambio, en los porcentajes de producción y contratación a nivel nacional se verifica que existe una tendencia al incremento. Visto del lado positivo para mejorar este desempeño de las empresas, se debe trazar planes y objetivos, confiando en su talento humano, capacitándolo para fomentar su productividad.

Lamentablemente en el Ecuador, también existe la otra cara de la moneda, junto a la cultura de la evasión de responsabilidades existe una mala práctica empresarial que es el despido masivo de trabajadores, este fenómeno se da por la falta de leyes de la nación que garanticen una estabilidad laboral, como se señala en el siguiente párrafo, extraído de la Revista Judicial;

“Por otro lado al momento de expedirse el presente mandato, se dispuso expresamente que todos los trabajadores intermediados serían asumidos de manera directa por las empresas para las cuales ofrecían sus servicios, asumiendo dichas compañías la relación laboral con el trabajador de manera personal y directa, sin embargo, el asumir la relación laboral por parte de dichas empresas, conllevaría a la suscripción de un nuevo contrato de trabajo entre las partes por el plazo mínimo de un año. Cabe mencionar que dichos contratos podrían darse por terminado al vencerse el año mínimo de estabilidad

mediante el respectivo desahucio, siempre y cuando el empleador prefiera no renovar el contrato de trabajo, pudiendo generarse una ola de desempleo al término del mes de abril de 2009, fecha en la cual se vencerá el plazo mínimo de estabilidad laboral.” (Ab. Zambrano Ron 2008)

Con las medidas adoptadas por el gobierno poniendo en ejecución un proyecto como el MANDATO 8, todavía no se ven las consecuencias reales de estas decisiones ya que como se menciona en el párrafo de arriba, las consecuencias tardarían en verse hasta el año 2009, cuando las empresas que asumieron los contratos (por 1 año) de su personal antes tercerizado deberán tomar la decisión de asumir los incrementos en sueldos, salarios y beneficios de una relación laboral directa con lo cual les significa el incremento en los costos de mano de obra por el pago de algunos rubros que antes fueron vedados para el personal tercerizado, o recurrir al despido de sus trabajadores en Abril del 2009, con la terminación del contrato anual (desahucio), el cual la ley no obliga a renovar a dichas empresas. Como complemento a los datos mencionados en los párrafos anteriores, se cita los datos tomados del estudio del Banco Central respecto a los despidos;

“En lo que respecta a los costos de despido en Ecuador, estos equivalen aproximadamente a 4 meses de la remuneración mensual. La figura 1.2 revela que aún después de que muchos países han reducido los costos del despido durante la década de los noventa, el costo promedio de despedir a un trabajador es todavía alto en Latinoamérica en relación a los países industrializados, donde Bolivia, Ecuador y Perú presentan los costos más altos. Los países industrializados presentan un costo promedio de aproximadamente 1.6 meses de salario medio, mientras en Latinoamérica el promedio es superior a los tres meses. En el Ecuador, el código de trabajo señala que la indemnización por despido intempestivo de trabajadores que tengan hasta tres años de servicio, será de tres meses de remuneración y en adelante se pagará el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de trabajo. Ecuador junto con Bolivia son los países de la región que registran los más altos costos de despido y por lo tanto una

reducción de estos costos es procedente y justificable a fin de incentivar la generación de trabajo estable en las empresas.” (Banco Central del Ecuador 2003)

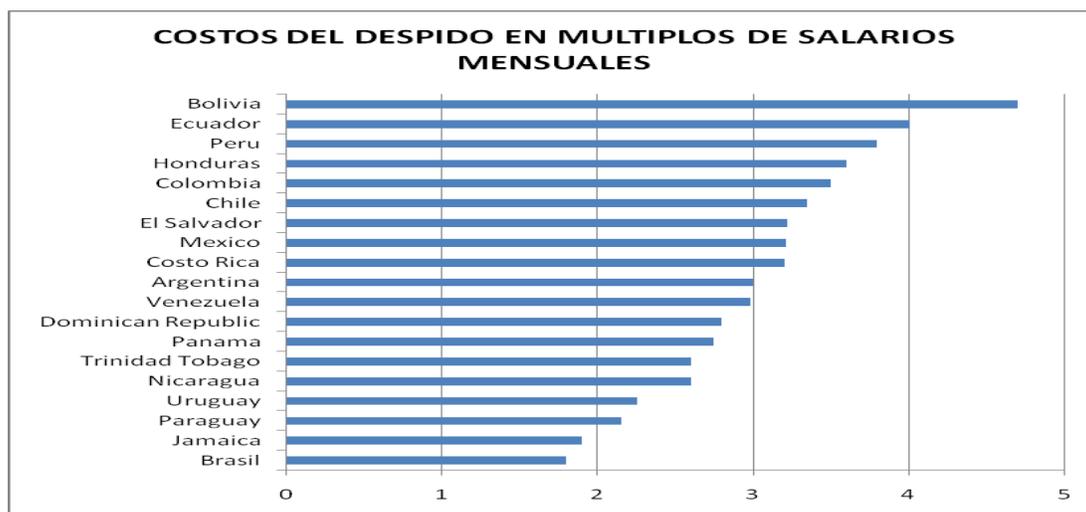


Figura 8. Costos del despido en múltiplos de salarios mensuales.
Fuente: (Banco Central del Ecuador 2003)

Al respecto de los datos de la figura 9 se puede señalar que el camino a la productividad de las empresas no está en políticas represivas como el despido masivo, al contrario, se necesita talento humano capacitado, con experiencia, especializado en cada área, que se sienta motivado y tenga un sentido de pertenencia de la empresa donde trabaja, que le guste hacer lo que hace porque el trabajo en sí, debe ser una motivación diaria.

De acuerdo a este breve análisis se tiene una mejor visión de la variable económica que incide directamente en el quehacer de la Corporación de Competencias Laborales, cabe indicar que la empresa tiene un largo camino por recorrer en el Ecuador. Iniciando por la concientización a los empresarios de que para incentivar la producción de sus empresas deben darle estabilidad a su talento humano. En el Sistema económico de un país, todas las variables están en el mismo ciclo, ya que la consecución positiva de una

lleva a la consecución positiva de otra, así pues, si se mejora la estabilidad laboral, mejorará la producción, si mejora la producción mejorará la economía, si mejora la economía mejorará el nivel de vida de los ecuatorianos.

2.2.1.2. MICROAMBIENTE.

2.2.1.2.1. COMPETIDORES.

Existen otros centros de capacitación en el país (119), pero se debe señalar que el tema de competencias laborales, es relativamente nuevo en el medio, por esta razón, la CCL tendría poca competencia hasta que se incremente la oferta de estos temas por parte de otros centros de capacitación.

Se ha investigado y en la actualidad la única experiencia de que se tiene noticia en el sector de capacitación en competencias laborales es CAPACITUR que es la iniciativa de capacitación de la Cámara de Turismo de Pichincha, la misma que se encuentra desarrollando el tema desde hace más o menos 2 años, para el efecto se extrajo la noticia del su último aporte de capacitación para el sector del turismo;

“Quito, 21 de noviembre de 2008.- La Ministra de Turismo, Verónica Sion de Josse, presidió este jueves una ceremonia especial, en donde doscientos trabajadores calificados del sector turístico de la ciudad de Quito, recibieron la certificación por competencias laborales. La ceremonia que se desarrolló en el Auditorio de la Corporación Financiera Nacional contó con la presencia de la Ministra Coordinadora de la Producción, Susana Cabeza de Vaca, la Directora de Promoción de la Corporación Metropolitana de Turismo, Cristina Miranda, el vicepresidente de la Cámara de Turismo de Pichincha, Rodolfo Walter e invitados especiales. Este proyecto ejecutado por la Cámara de Turismo de Pichincha con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, es un programa pionero de certificación por competencias laborales en 40 normas aplicables a los trabajadores de turismo. Con este innovador proceso se procura mejorar la calidad

profesional en la prestación de los variados tipos de servicio, que incluyen las actividades relacionadas con el turismo. ” (Ministerio de Turismo del Ecuador 2009)

No existe aún en el sector de la capacitación empresas que se encuentren priorizando el tema de competencias laborales para empresas de diversos sectores de la producción como son; industrial, telecomunicaciones, bienestar social, educación. La CCL debe esforzarse por generar oferta de capacitación en competencias laborales para estos sectores que son la base de la producción económica en estos momentos y que el gobierno actual tiene interés por atender.

2.2.1.2.2. REGULADORES.

Las entidades gubernamentales que norman y regulan las actividades genéricas de la CCL, es de mucha importancia el cumplimiento de sus disposiciones, el de mayor incidencia en el control del funcionamiento de la CCL es:

EL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.- Que es el organismo del estado que se encarga de la regulación del funcionamiento de las empresas de capacitación, se encarga de la acreditación, supervisión y control del mantenimiento de la oferta de los estándares de calidad, para que los centros de capacitación cumplan con las empresas del país de manera óptima, de acuerdo al cumplimiento de las obligaciones de los centros de capacitación también genera los pagos correspondientes, mediante los recursos de los aportes al IESS de los empresarios privados del país.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL. - Mediante el cual se obtiene la personería jurídica que es la base legal para el funcionamiento de las empresas del país.

2.2.1.2.3. CLIENTES

Toda persona natural o jurídica que necesite capacitación o asesoramiento en competencias laborales, se considera como un potencial cliente para La CCL. La empresa proporcionará el servicio dependiendo de las necesidades, de los mismos.

Para detallar y puntualizar los datos de las necesidades de capacitación en el país se solicitó ayuda a la Fundación RSA, cuya representante legal proporcionó los resultados de una encuesta realizada el año anterior sobre las necesidades de capacitación en las empresas ecuatorianas, para lo cual la fundación tomó una muestra de 130 personas entre empresarios, trabajadores y clientes de las mismas. Esta encuesta se consideró para este trabajo por su relación directa con el tema de Competencias Laborales, a continuación, se realizará un breve análisis de las preguntas más relevantes y relacionadas al tema.

FUNDACION RSA	
RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE NUESTROS CLIENTES	
MAYO DEL 2007	
PREGUNTA	%
4. Proponga temas de capacitación para el 2008.	
Liderazgo.	26,26%
Capacitación Técnica	12,50%
Competencias Laborales	19,39%
Productividad y Eficiencia	12,50%
Diplomado Especializado	29,35%
6. ¿En su empresa las Evaluaciones de desempeño son ?	
Objetivas y Confiables.	35,71%
Manipuladas por los jefes	27,38%
No tienen un objetivo cierto	17,86%
No sirven	19,05%
8. ¿En el nuevo año Ud. quisiera cambiar de trabajo?	
Si	89,95%
No	7,26%
No sé	2,79%
9. Con la bonificación la primera cosa que hará es;	
Cubrir deudas	36,00%
Ahorro	21,33%
Hacer obsequios	14,67%
Viajar	6,67%
No tendré bonificación	20,00%
No sé	1,33%
10. ¿Existe equilibrio entre su vida laboral y personal?	
Si, trabajo y tengo tiempo para mí	52,82%

No, solo tengo tiempo para trabajar	41,03%
-------------------------------------	--------

CONTINUA

FUNDACION RSA	
RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE NUESTROS CLIENTES	
MAYO DEL 2007	
PREGUNTA	%
17 ¿Está buscando trabajo actualmente?	
Si	90,38%
No	9,62%
19. ¿Está implantado las competencias laborales en su trabajo?	
Si	3,16%
No	70,95%
No sé	25,89%
20. El ser exitoso es para usted:	
Trabajar en lo que le gusta	37,82%
Tener poder	0,52%
Cumplir metas específicas	47,15%
Ir un paso adelante de los demás	8,81%
Ser rico	5,70%
22. Ud. Cambiaría de trabajo por:	
Sueldo	32,14%
Ambiente de trabajo	12,50%
Jefe	5,36%
Desarrollo profesional	46,43%
Horario	3,57%
Otra razón	0,00%
No lo sé	0,00%
27. ¿Ud. Está satisfecho con su trabajo actual?	
Si	33,33%

No	33,34%
A veces	25,00%
No tengo trabajo	8,33%
33. ¿Ud. ha tomado un curso de Capacitación pagado por Ud. mismo?	
Si	64,29%
No	35,71%

CONTINUA

FUNDACION RSA	
RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE NUESTROS CLIENTES	
MAYO DEL 2007	
PREGUNTA	%
42. ¿Ud. cree que el medio de comunicación más importante dentro de una empresa es:	
Trato directo entre jefe y empleado	60,38%
Revista interna	3,85%
Periódicos Murales	1,54%
Juntas de trabajo	17,31%
Chismes de pasillo	2,31%
Medios electrónicos	13,08%
Ninguno	1,53%

Figura 9. Resultados de encuesta sobre necesidades de capacitación
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

Posterior a la realización del análisis de las preguntas realizadas en la encuesta se puede visualizar y puntualizar los siguientes aspectos que son los más relevantes;

- En las preguntas 4 y 33 se evidencia el interés de las personas por la capacitación, de tal manera que si existe la necesidad imperiosa incluso más del 64% encuestado se pagaría por sí mismo un curso, se asume que la pregunta se refiérela a un curso de cualquier tema, ya que la encuesta realizada por la fundación RSA no es específica para el tema de competencias laborales si no que se realizó también para otros temas de interés de la empresa.

- Las preguntas 4 y 19 evidencian la poca difusión del tema sobre Competencias Laborales en el medio, pero en la pregunta 4 también se evidencia que existe el interés de los encuestados por saber más del tema en un porcentaje de casi el 20%.
- En las preguntas 8, 17 y 27 podemos ver que existe un alto porcentaje de rotación de empleados en las empresas, ya sea por desmotivación o por la esencia del ser humano de aspirar a mejores situaciones económicas. Lo que talvez podemos responder con la pregunta 22 donde se refiere a las razones por las que las personas cambiaríamos de trabajo, las mismas que tienen una mayoría en la aspiración de mejorar su desarrollo profesional con el 46% y de mejorar su sueldo con el 32%.
- Existe una falta de credibilidad en referencia a la evaluación tradicional de las empresas en la pregunta 6 se ve que sólo el 35% de los encuestados cree que las evaluaciones tienen un objetivo específico, pero el 65% cree que las evaluaciones no tienen objetivo definido.
- Las preguntas 9 y 22 dan evidencia de que los sueldos existentes no abastecen las necesidades de los entrevistados.
- Existe una estrecha relación entre la vida profesional y la personal de los entrevistados lo que se visualiza en las preguntas 10 y 20 mientras el 52% de los entrevistados indica que tiene un equilibrio emocional entre su trabajo y la vida personal, el 47% considera sentirse exitoso cuando cumple con las metas propuestas, en cambio el 37% considera que se siente exitoso si trabaja en lo que le gusta hacer. Si consideramos que cuando una persona se siente exitosa alcanza un cierto equilibrio emocional, en la mayoría de los casos también lo hace extensivo a la vida personal.
- La pregunta 42 da fe de que la mejor comunicación de la empresa es la comunicación directa jefe-subalterno.

Los puntos tratados confluyen en la necesidad de que el talento humano de las empresas debe manejarse personalizada mente para obtener resultados en

productividad. En ello aporta la disciplina de Competencias Laborales, basada en técnicas para detallar y puntualizar cada puesto de trabajo con sus necesidades como profesional y persona cuya evolución debe ser guiada con la capacitación adecuada, para mantener y mejorar las habilidades, aptitudes y conocimientos del perfil adecuado a cada puesto. De esta manera existen mayores probabilidades de que las empresas sean mayormente productivas y que el aporte de la CCL sea significativo para mejorar el desempeño del sector de la capacitación.

2.2.1.2.4. PROVEEDORES DE PROYECTOS

Los proveedores de la CCL serán las personas naturales o jurídicas que tengan la suficiente autonomía para delegar a la CCL la ejecución de un proyecto. Por ejemplo, las microempresas, empresas pequeñas y medianas.

2.2.2 ANÁLISIS INTERNO.

Se determinará el desempeño futuro de las actividades en el interior de la CCL lo que será conveniente señalar para iniciar las actividades empresariales sobre una guía adecuada, de acuerdo a la visión, los valores, la planificación estrategia y los objetivos empresariales y la difusión de los mismos de tal manera que el personal de la empresa se encuentre plenamente capacitado para asumir sus funciones, y exista buen ambiente interno.

2.2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LA CCL PARA MEJORAR SUS PROCESOS.

La planificación estratégica será una herramienta de mucha utilidad para la CCL puesto que le facilitará el desarrollo de sus actividades administrativas y organizacionales, el Gerente de la empresa será la persona encargada de poner en marcha la planificación

desarrollada, generando las estrategias y ajustes necesarios, los empleados trabajarán de acuerdo a los objetivos planteados y las metas para el cumplimiento de los objetivos, los ejecutivos de la empresa revisarán los indicadores y metas de manera periódica. Adicionalmente la dirección deberá implantar una certificación de calidad para la administración por objetivos y el mejoramiento continuo de sus procesos.

2.2.2.2. PLANIFICACIÓN

La planificación de la CCL se encamina al adecuado establecimiento de las metas para que sean alcanzables, cuantificables y cuenten con una delimitación de tiempo adecuada. Se encargará del planteamiento de objetivos y estrategias que le permitan a la CCL, en corto plazo tener una orientación para llegar al cumplimiento de su visión, valores, los mismos que la diferencien de las demás empresas de capacitación.

2.2.2.3. ORGANIZACIÓN

Será administrada mediante una Estructura Organizacional Tradicional en donde la autoridad más alta es la junta de accionistas quién designa un Gerente General, que controlará y evaluará la labor de los empleados, y servicios prestados como sigue;

ORGANIGRAMA CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES

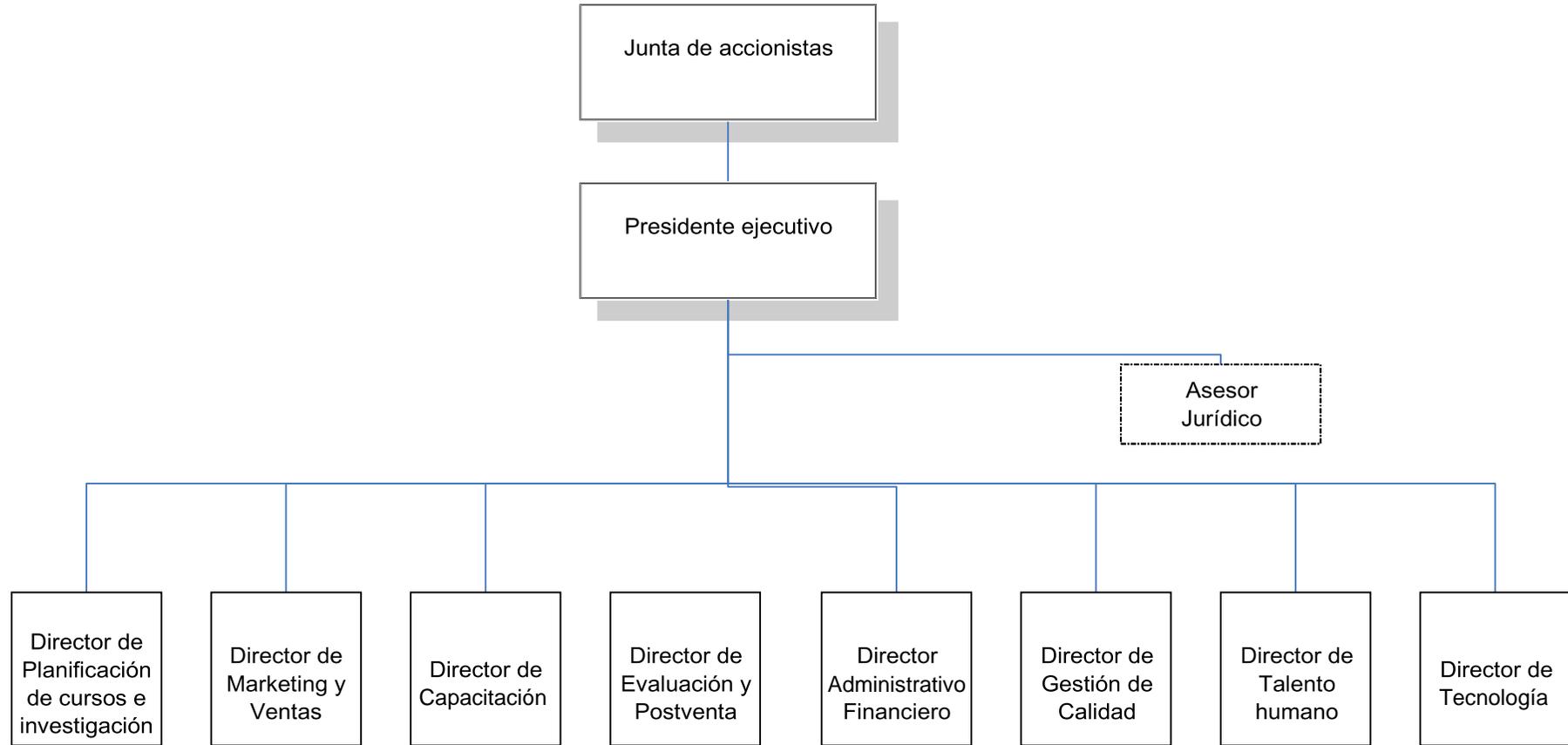


Figura 10. Organigrama CCL

2.2.2.4. DIRECCIÓN

La dirección mantendrá una jerarquía vertical que le permitirá un adecuado control de las actividades de los empleados y asesores de la empresa y facilitará el análisis de su desempeño. Es de destacar que conforme la empresa crezca los empleados también tendrán oportunidades de desarrollo profesional y personal. Por lo que una de las políticas de la empresa será fomentar la capacitación para mantener al personal actualizado en los temas que competen al desenvolvimiento de sus actividades, de acuerdo a los perfiles detallados el talento humano será motivado a su desarrollo profesional y personal usando para ello los valores institucionales.

2.2.2.5. CONTROL

Para mantener un control sobre las actividades y funciones de los empleados, se generará los reglamentos internos, adicionalmente se desarrollarán los manuales de procesos y procedimientos que servirán para dar una completa orientación a los trabajadores con relación a sus actividades de manera que no existan confusiones o duplicidad de funciones.

Adicionalmente toda persona que se vincule a la empresa debe recibir las capacitaciones de inducción sobre todos los procesos y servicios que brinda la empresa, así como las política, reglamentos y cultura organizacional; mismos términos que serán asimilados mediante el ejemplo y la práctica diaria.

2.2.2.6. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La capacidad tecnológica con que contará la CCL será lo suficientemente consistente para generar interés en nuevos clientes y para mantener la lealtad de los clientes antiguos. El empleado de Sistemas se encargará de realizar las actualizaciones de

hardware y software, necesarias para brindar el servicio requerido por el cliente, además dará mantenimiento a la base de datos de la empresa lo que permitirá obtener toda la información de manera rápida y oportuna.

La CCL estará dotada de una red LAN en la parte administrativa, la misma que tendrá;

- 2 servidores de red (uno para bases de datos y aplicativos, y otro para servicios web y correo electrónico)
- 9 computadores de escritorio conectadas en red.
- 1 impresora de red.

Para las aulas;

- 2 proyectores.
- 2 computadores portátiles.

Para el software;

- Los servidores tendrán sistema operativo Linux
- Los PCS tendrán sistema operativo Windows.
- Sistema Administrativo financiero.
- Página web con un sistema en línea de recepción de pedidos de capacitación de los clientes.
- Sistema de evaluación de impacto de la capacitación.
- Suite de Escritorio Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Outlook).
- Microsoft Project (Control y evaluación de proyectos)
- Antivirus para todas las estaciones de escritorio

Estos serán de inicio los recursos necesarios para que la empresa sea competitiva en las actividades que realice sin descuidar la capacidad de investigar. Esto permitirá a la CCL desarrollar los medios de producción requeridos para enfrentar los retos que se impone la empresa.

2.2.2.7. CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera de la CCL es el factor relevante de inicio para realizar las adquisiciones necesarias y contar con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto planificado. De inicio se realizará la aportación de \$50000 de cinco socios en un porcentaje de 20% cada uno. El capital de inicio servirá para la puesta en marcha de los procesos, adquisición de equipos, muebles, pagos de sueldos durante 1 año. Conforme le empresa vaya ganando clientes las ganancias serán invertidas al patrimonio de la empresa, lo que le permitirá posteriormente endeudarse a largo plazo para realizar actualizaciones tecnológicas y ampliaciones de su infraestructura.

2.2.2.8. TALENTO HUMANO DEL PERSONAL QUE LABORARÁ EN LA CCL

La Corporación de Competencias Laborales será la empresa de capacitación en competencias laborales, lo que exige que el personal que labore en la misma tenga un perfil perfectamente empatado con sus puestos de trabajo, el perfil exige que las personas tengan los conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades propias de cada puesto. Debe ser política de la empresa que una persona desempeñe su trabajo porque le gusta hacer lo que hace, que el trabajo en sí sea motivante para ese empleado, que genere ideas, inercia, autogestión, determinación y liderazgo, de este modo el trabajo no será una obligación, y se entregará día a día lo mejor de cada individuo.

La Corporación de Competencias Laborales también implementará una remuneración variable acorde al cargo, educación y desempeño, capacitación y programas de desarrollo para el talento humano de la empresa.

PERFILES PROPUESTOS.

De acuerdo al análisis de las necesidades de la empresa se ha establecido el perfil idóneo para cada puesto, de acuerdo a un Modelo por competencias propio de la CCL que en esta planificación no se profundizará, pero si se hace necesario especificar en este análisis del microambiente de la empresa que cada persona debe cumplir con las características de habilidades, destrezas y conocimientos que su puesto exige, a continuación se detallan los perfiles de los Directores de área con los cuales se inicia las operaciones de la empresa:

PERFIL DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS: Están relacionadas con la habilidad en los negocios y los objetivos de la empresa.

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con la CCL: Amplio dominio del Instituto, sus procesos y su cultura organizacional; las carreras, las menciones, sistema de prelações, procedimientos internos, etc.

COMPETENCIAS HUMANAS: Se refiere a las competencias relacionadas con la interacción humana.

- Comunicación y expresión: Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y Liderazgo: Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización: Aptitud para la configuración de equipos de trabajo

CAPACIDADES INDIVIDUALES: Se refiere a características personales.

- **Orientación a Resultados:** La dirección se debe centrar a los resultados para garantizar un alto porcentaje de éxito.
- **Visión Holística o Integral:** Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la Organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- **Proactividad:** La dinámica de la realidad actual exige de la gerencia moderna prever los cambios y resultados, adelantándose a ellos.

PERFIL DEL DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN DE CURSOS.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS.

- **Orientación al Proceso Enseñanza Aprendizaje:** Experiencia docente y en gerencia educativa, diseño de sistemas transaccionales, procesos y procedimientos en la educación, visión holística de la enseñanza aprendizaje, dominio en la pedagogía .

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- **Dominio Gerencial:** Abarca el dominio y actualización constante en las herramientas gerenciales que marcan la diferencia en el entorno cambiante actual.
- **Planificador Estratega:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.
- **Académico Docente:** Dominio del área pedagógica.
- **Diseñador Curricular:** Conocimiento del diseño de sistemas y herramientas transaccionales
- **Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Comunicación y expresión: Transmitir mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y Liderazgo: Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización: Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y Empuje: Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Intermediador comunicador: Habilidad para incentivar la comunicación interpersonal.
- Supervisor Evaluador: Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible Supervisor: Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo, Dominio de las técnicas de comunicación grupal.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Capacidad intelectual: dado que se trata de una organización vinculada a la formación profesional a través del proceso enseñanza aprendizaje.
- Orientación a Resultados: Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión Holística o Integral: Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la Organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Orientación a las Personas

PERFIL DEL DIRECTOR DE CAPACITACION

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS.

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.

- Conocimiento y Compromiso con la CCL: Amplio dominio de los temas de capacitación, sus procesos, cultura organizacional. Relaciones con los clientes.
- Orientación al Proceso Enseñanza Aprendizaje: Experiencia docente y en gerencia educativa, diseño de sistemas transaccionales, procesos y procedimientos en la educación, visión holística de la enseñanza aprendizaje, dominio en la pedagogía.

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- Académico – Docente: Dominio del área pedagógica.
- Versátil Tecnológico: Adaptación a los cambios tecnológicos actuales y el manejo de herramientas técnicas.
- Habilidades y conocimientos en la elaboración de manuales.

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Comunicación y expresión: Transmisión de mensajes y conocimientos que redundarán en beneficio de la organización.
- Dirección y Liderazgo: Habilidad para dirigir y motivar la acción de grupos.
- Organización: Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Motivación y Empuje: Capacidad para motivar la participación de equipos de trabajo.
- Proactividad: Se refiere a la capacidad de hallar respuestas y ofrecer alternativas novedosas antes que los problemas se presenten.
- Intermediación comunicacional: Habilidad para incentivar la comunicación interpersonal.
- Habilidad Supervisora: Habilidad para la evaluación de equipos de trabajo.
- Accesible Supervisor: Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo, Dominio de las técnicas de comunicación grupal.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Capacidad intelectual: Dado que se trata de una organización vinculada a la formación profesional a través del proceso enseñanza aprendizaje.
- Orientación a Resultados: Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Visión Holística o Integral: Aun cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la Organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.
- Proactividad: La dinámica de la realidad actual exige de la gerencia moderna prever los cambios y resultados, adelantándose a ellos.

PERFIL DEL DIRECTOR DE EVALUACIÓN Y POSTVENTA.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS:

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con la CCL
- Amplio dominio del medio, sus procesos y su cultura organizacional; las carreras, las menciones, sistema de prelaiones, procedimientos internos, proceso de ingreso e inscripción, etc.
- Orientación al Proceso Enseñanza Aprendizaje: Experiencia docente, diseño de sistemas transaccionales, procesos y procedimientos en la educación, visión holística de la enseñanza aprendizaje, dominio en la pedagogía.

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- Analítico – Sintético: Habilidad para analizar situaciones y sintetizar resultados Aptitudes para la elaboración y presentación de informes.
- Versátil Tecnológico: Capacidad para el manejo de herramientas técnicas

- Académico – Docente: Dominio del área pedagógica

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Comunicador: Debe poseer habilidades de comunicación e incentivar la comunicación interpersonal.
- Líder Supervisor: Liderazgo y capacidad supervisora, aptitud adecuada al trabajo en equipo, motivación y dominio de diferentes grupos.
- Versatilidad: Facilidad de adaptación a diferentes áreas, formas y equipos de trabajo.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Capacidad intelectual: Especialmente, por ser llamado a fungir de orientador de participantes que están ingresando, por primera vez, a la Educación Superior.

PERFIL DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS.

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con la CCL.
- Orientación a la Gestión del desarrollo sostenible.

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- Economista: Capacidad de Síntesis y conocimientos en Contabilidad y Gestión Financiera.
- Estratega: Habilidad para la formulación, aplicación, evaluación y control de presupuestos
- Versátil Tecnológico: Adaptación a los cambios tecnológicos actuales y el manejo de herramientas técnicas.

- Habilidades y conocimientos en la utilización de indicadores financieros.

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Organización: Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.
- Proactividad: Se refiere a la capacidad de hallar respuestas y ofrecer alternativas novedosas antes que los problemas se presenten.
- Habilidad Supervisora: Habilidad para la evaluación de Estados Financieros
- Accesible Supervisor: Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo, Dominio de las técnicas de comunicación grupal.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Orientación a Resultados: Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Proactividad: La dinámica de la realidad actual exige de la gerencia moderna prever los cambios y resultados, adelantándose a ellos.

PERFIL DEL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS.

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con el IUTV: Amplio dominio del Instituto, su normativa y estatutos; sus procesos y su cultura organizacional; las carreras, las menciones, sistema de prelações, procedimientos internos, proceso de ingreso e inscripción, etc.
- Orientación a los Procesos: Experiencia docente, procesos y procedimientos en la educación, visión holística del proceso de formación profesional, amplio conocimiento del manual, dominio en la pedagogía

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- Ingeniero en Administrador de Empresas
- Versátil Tecnológico: Capacidad para el manejo de herramientas técnicas
- Académico – Docente: Dominio del área pedagógica.
- Relacionista: Aptitudes para las Relaciones Públicas.
- Orientador Profesional: Amplio conocimiento del perfil del egresado por cada carrera y mención.
- Investigador: Amplio conocimiento en el proceso de construcción y validación de instrumentos. Habilidad para el procesamiento de datos.

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Comunicador: Debe poseer habilidades de comunicación e incentivar la comunicación interpersonal.
- Líder Supervisor: Liderazgo y capacidad supervisaría, aptitud adecuada al trabajo en equipo, motivación y dominio de diferentes grupos.
- Versatilidad: Facilidad de adaptación a diferentes áreas, formas y equipos de trabajo.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Capacidad intelectual: Especialmente, por ser llamado a fungir de orientador de participantes que están ingresando, por primera vez, a la capacitación
- Orientación a los Resultados: Por resultar uno de los Valores más arraigados de la Organización.

PERFIL DEL DIRECTOR DE GESTIÓN DE CALIDAD.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS.

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con la CCL
- Amplio dominio del medio, sus procesos y su cultura organizacional; las carreras, las menciones, sistema de prelación, procedimientos internos, proceso de ingreso e inscripción, etc.
- Orientación al Proceso Enseñanza Aprendizaje: Experiencia docente, diseño de sistemas transaccionales, procesos y procedimientos en la educación, visión holística de la enseñanza aprendizaje, dominio en la pedagogía...

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

- Auditor de Herramientas ISO, SIGMA.
- Analítico – Sintético: Habilidad para analizar situaciones y sintetizar resultados Aptitudes para la elaboración y presentación de informes.
- Versátil Tecnológico: Capacidad para el manejo de herramientas técnicas
- Académico – Docente: Dominio del área pedagógica.

COMPETENCIAS HUMANAS.

- Comunicador: Debe poseer habilidades de comunicación e incentivar la comunicación interpersonal.
- Líder Supervisor: Liderazgo y capacidad supervisora, aptitud adecuada al trabajo en equipo, motivación y dominio de diferentes grupos.
- Versatilidad: Facilidad de adaptación a diferentes áreas, formas y equipos de trabajo.

CAPACIDADES INDIVIDUALES.

- Capacidad intelectual: Especialmente, por ser llamado a fungir de orientador de participantes que están ingresando, por primera vez, a la Educación Superior.
- Orientación a los Resultados: Por resultar uno de los Valores más arraigados de la Organización.
- Proactividad: Adelantarse a los hechos, verificación de errores antes de su aparición.

PERFIL DEL DIRECTOR DE TECNOLOGÍA.

COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS

- Orientación al Cliente: Apreciación y comprensión de la situación de los clientes tanto internos como externos.
- Conocimiento y Compromiso con la CCL.
- Orientación a la Gestión de la actualización tecnológica.

COMPETENCIAS PROFESIONALES:

- Ingeniero de Sistemas: Capacidad de implantación y mantenimiento de redes de Hardware y Software.
- Estratega: Habilidad para la formulación, aplicación, evaluación y control de redes y comunicaciones.
- Versátil Tecnológico: Adaptación a los cambios tecnológicos actuales y el manejo de herramientas técnicas.
- Habilidades y conocimientos en la utilización de herramientas de medición de conectividad.

COMPETENCIAS HUMANAS:

- Organización: Aptitud para la configuración de equipos de trabajo.

- Proactividad: Se refiere a la capacidad de hallar respuestas y ofrecer alternativas novedosas antes que los problemas se presenten.
- Habilidad Supervisora: Habilidad para la evaluación de Estados Financieros
- Accesible Supervisor: Facilidad para comunicarse con los grupos de trabajo, Dominio de las técnicas de comunicación grupal.

CAPACIDADES INDIVIDUALES:

- Orientación a Resultados: Si la gerencia se centra en procesos y no en resultados, es imposible garantizar un alto porcentaje de éxito.
- Proactividad: La dinámica de la realidad actual exige de la gerencia moderna prever los cambios y resultados, adelantándose a ellos.

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente documento contiene la propuesta de Plan Estratégico para los seis primeros años de funcionamiento de la Corporación de Competencias Laborales, para lo cual se tomará en cuenta las necesidades de los clientes y la prioridad de sus decisiones y demandas, para la realización del plan estratégico se trabajará con la información acerca del mercado, la competencia, los clientes, stakeholders oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa mediante esta información se tendrá una visión global de las variables del entorno que pueden convertirse en impulsores o bloqueadores del desarrollo de la empresa.

La planificación estratégica contiene un objetivo superior, 10 objetivos estratégicos y 25 proyectos a nivel operativo que permitirán la consecución y cumplimiento de la visión que se establece en el numeral 3.1.1 de este capítulo, adicionalmente propone prioridades y plazos para alcanzar los objetivos previstos, determinando los indicadores que se emplearán para monitorear los avances obtenidos en el cumplimiento de las actividades.

Por ser la CCL una empresa de capacitación en el tema de competencias laborales, su valor diferenciador de otras empresas es obtener el 66% de participación en el mercado, ya que se establece como uno de los indicadores el incremento anual del porcentaje de participación en el mercado en el 11% anual, desde el inicio de sus operaciones hasta el año 2013.

El Sistema de Gestión de Calidad abarca aspectos de calidad como la relación costo beneficio, la actualización de la tecnología, la calidad de los procesos y servicios que oferta la empresa.

La planificación estratégica debe evaluar los resultados y controlar la gestión por lo que se van a elaborar el tablero de comando que medirá el cumplimiento de cada uno de los objetivos y la consecución de la visión de la empresa.

Consecuentes con el marco legal vigente, el Direccionamiento Estratégico provee un horizonte de tiempo para el largo, mediano y corto plazo, se estima que el cumplimiento de su mapa estratégico puede ser alcanzado en un horizonte de largo plazo de hasta 6 años, los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas pueden independientemente cumplirse en un horizonte de mediano plazo de 3 años, mientras que los programas incorporados en el plan operativo deben cumplirse en un horizonte de 1 año.

3.1. MISIÓN.

“Capacitar, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes con calidad y tecnología, generando innovaciones tendientes a mejorar la productividad de nuestros clientes con gente comprometida y que le guste hacer lo que hace.”

En la figura 12. Se realiza el análisis del ADN de la misión de la empresa.

Directrices estratégicas	KPI'S
Capacitar satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes con calidad.	Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad
Capacitar satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes con tecnología.	Porcentaje de clientes satisfechos.
Generando innovaciones	Incremento anual de personas que realizaron prácticas
Mejorar la productividad de nuestros clientes.	Incremento anual del número de personas capacitadas
Talento Humano con competencias.	Porcentaje de implantación del modelo por competencias.

Figura 11. KPI'S de Misión.

3.2. VISIÓN.

“Al término de seis años, seremos la empresa con el mayor porcentaje de participación del mercado empresarial de Capacitación de Competencias Laborales del Ecuador, a la que acudan nuestros clientes grandes y pequeños en busca de soluciones a sus necesidades de desarrollo sostenible, ofreciendo servicios integrales de capacitación y asesoría”

Directrices estratégicas	KPI'S
seremos la empresa con el mayor porcentaje de participación del mercado empresarial de Capacitación de Competencias Laborales del Ecuador	Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.
A la que acudan nuestros clientes grandes y pequeños	Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.
En busca de soluciones a sus necesidades de desarrollo sostenible	Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.
Ofreciendo servicios integrales de capacitación	Incremento anual del número de cursos dictados. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.
Ofreciendo servicios integrales de asesoría.	Incremento anual del número de empresas visitadas

Figura 12. KPI'S de Visión.

3.3. VALORES.

La conducta de los empleados y ejecutivos de la CCL, es deseable y fundamental se lleve con éticos en todas las actividades que se desarrollen en la empresa. Los mismos que se señalan a continuación y serán la guía y el horizonte para una conducta común.

- **Entender al Cliente.** - enfocarse en la satisfacción del cliente interno y externo, la prioridad es comprender el negocio del cliente, anticipando sus necesidades y proporcionando soluciones adecuadas y convenientes para todos.
- **Entender a la empresa.** - sentir que es parte importante de la empresa conocer muy bien sus funciones y responsabilidades, apoyando constructivamente los proyectos a realizar.
- **Desarrollo personal.** - preocuparse de su constante crecimiento personal y profesional realizando un importante aporte a la institución, siendo eficaz y eficiente, aprovechando los recursos de capacitación y aprendizaje, constituyéndose en el ejemplo práctico a seguir.
- **Trabajo en Equipo.** - La búsqueda de la solidaridad para el cumplimiento de los objetivos organizacional, generando sinergia y positivismo.
- **Liderazgo.** - El liderazgo bien entendido es el ejemplo práctico de la acción, es el poder puesto al servicio para el bienestar común.
- **Honestidad.** - Es uno de los valores más importantes para el desarrollo de la transparencia, mediante este valor se va cimentando la confianza entre los miembros de la empresa.

3.4. FODA

Corporación de Competencias Laborales	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Buen conocimiento del tema de los ejecutivos de la empresa.</p> <p>Modelo de Competencias Laborales aplicado a la empresa.</p> <p>Variedad de servicios de consultoría y tecnología.</p> <p>Precios bajos.</p> <p>Equipo de trabajo multidisciplinario.</p> <p>Valor agregado en asesoramiento integral. Experiencia en Sistemas de Gestión de Calidad.</p>	<p>Necesidad de capacitación de empresarios.</p> <p>CNCF ente que regula la capacitación que se entrega en el país, también evalúa, acredita y financia la capacitación para las empresas privadas del país.</p> <p>Presupuesto asignado por el estado para la capacitación, a través de la captación de los aportes al IESS de las empresas privadas.</p> <p>Trabajar con ONG y fundaciones generando alianzas estratégicas para dar capacitación a sus beneficiarios.</p> <p>Leyes que fomentan la capacitación. (Plan de gobierno)</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de recursos económicos.</p> <p>Falta de infraestructura óptima.</p> <p>Insuficientes programas de capacitación.</p> <p>Poco personal de ventas.</p>	<p>Competencia de los otros centros.</p> <p>Poco conocimiento del tema de Competencias laborales de las empresas privadas del país.</p> <p>Falta de interés en el tema de Competencias laborales en las personas naturales o empleados.</p>

Figura 13. Matriz FODA de la Corporación de Competencias Laborales

3.5. IDEAS DE INNOVACION ESTRATÉGICA.

El planteamiento de ideas de innovación estratégicas, se ha desarrollado a partir del análisis de todos los datos respecto al mercado, los competidores, stakeholders, clientes, oportunidades, amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la empresa, de manera ordenada para aprovechar las ventajas competitivas y disminuir las debilidades, se tomó como referencia los datos recopilados en los 4 cuadrantes del cuarto de innovación estratégica, como sigue;

3.5.1. Necesidades de los clientes y determinación de puntos de ventaja competitiva.

El presente análisis se realizó con datos de dos de las empresas de capacitación del medio que son las empresas destacadas por la calidad de sus servicios y tecnología.

CENTRO	% Participación
3 D	0.40
ACERFIM	2.46
ACLAS	1.42
ALTERNATIVA	0.57
BENEFICA SOLIDARIA	0.07
CALIDAD ECUADOR	0.88
CALIPRO	0.69
CAMAE	0.12
CAPACITAR	1.42
CAPACITATE	6.22
CAPACITES	0.50
CCQ	0.42
CEDECOOP	0.01
CEDEM	0.73
CEDEMPRESARIAL	0.35
CEEAS	8.46
CEFE	1.33
CEFOR	0.14
CENIDE	0.06

Figura 14. % de participación en ventas del mercado.
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

CONTINUA

CENTRO	% Particip.
CICE	1.01
CIEP	0.88
CIMEC	0.5
CLEAT	0.73
CODEMICRO	0.21
CONSAT	0.35
CORCEM	5.97
CORCONFECCION	0.26
CORDEHU	1.31
CORFOPYM	1.06
CORFORE	1.45
CORPADIGE	2.25
CORPOSUPER	0.38
DEL PAZ	3.52
EATA	2.55
EDEGES	0.71
F. DIRECTIVA	1.56
FDA. ASES	4.06
FDA. DESARROLLO	0.13
FDA. ECUADOR	0.09
FDA. IPC	0.02
FDA. MAS	0.16
FDA. OMY	1.63
FDA. RSA	5.36
FDA. RVR	0.03
FECAE	1.95
FEDIMETAL	0.54
FEMENINA	0.85
FINDER	1.01
FORDES	4.52
FUNDACION Q	0.65
FUNDAEDUCACION	0.32
FUNDECCO	0.1
FUNDECOM	1.33
FUNDEMAR	0.57
FUNDETEX	0.07
GESTION HUMANA	1.06
HORIZONTE	0.24
HOTELERIA	0.25

CONTINUA

CENTRO	% Participación
HUANCAVILCA	1.04
ICAPI	0.08
ICCAPIT	1.24
IDEPRO	0.78
INDEG	0.89
INTELLECTUS	3.96
KENTENICH	3.8
LIDERES	2.21
MAX PRAXIS	1.18
MONTEPIEDRA	1.4
MOSQUERA	1.12
PEER	0.23
PORTAL	0
PRONIDUSA	1.11
REHUMANA	0.35
SECAP	0.31
SOC. CALIDAD	1.1
SOLAPRO	0.65
TBL	0.77

Porcentaje de participación en ventas del mercado ordenado ascendentemente.

ORDENADO ASCENDENTEMENTE	
CENTRO	% Participación
CEEAS	8.46
CAPACITATE	6.22
CORCEM	5.97
FDA. RSA	5.36
FORDES	4.52
FDA. ASES	4.06
INTELLECTUS	3.96
KENTENICH	3.8
DEL PAZ	3.52
EATA	2.55
ACERFIM	2.46
CORPADIGE	2.25
LIDERES	2.21

Figura 15.. % participación ventas mercado ordenado asc.
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

CONTINUA

CENTRO	% Participación
FDA. OMY	1.63
F. DIRECTIVA	1.56
CORFORE	1.45
ACLAS	1.42
CAPACITAR	1.42
MONTEPIEDRA	1.4
CEFE	1.33
FUNDECOM	1.33
CORDEHU	1.31
ICCAPIT	1.24
MAX PRAXIS	1.18
MOSQUERA	1.12
PRONIDUSA	1.11
SOC. CALIDAD	1.1
CORFOPYM	1.06
GESTION HUMANA	1.06
HUANCAVILCA	1.04
CICE	1.01
FINDER	1.01
INDEG	0.89
CALIDAD ECUADOR	0.88
CIEP	0.88
FEMENINA	0.85
IDEPRO	0.78
TBL	0.77
CEDEM	0.73
CLEAT	0.73
EDEGES	0.71
CALIPRO	0.69
FUNDACION Q	0.65
SOLAPRO	0.65
ALTERNATIVA	0.57
TECNOECUATORIANO	0.55
CAPACITES	0.5
CIMEC	0.5
CCQ	0.42
3 D	0.4
CORPOSUPER	0.38

CONTINUA

CENTRO	% Participación
YTURRALDE	0.38
CEDEMPRESARIAL	0.35
CONSAT	0.35
REHUMANA	0.35
FUNDAEDUCACION	0.32
SECAP	0.31
FEDETA	0.28
CORCONFECION	0.26
HOTELERIA	0.25
HORIZONTE	0.24
PEER	0.23
CODEMICRO	0.21
FDA. MAS	0.16
CEFOR	0.14
CEPL	0.13
FDA. DESARROLLO	0.13
CAMAE	0.12
FUNDECCO	0.1
FDA. ECUADOR	0.09
ICAPI	0.08
BENEFICA SOLIDARIA	0.07
FUNDETEX	0.07
CENIDE	0.06
FDA. RVR	0.03
FDA. IPC	0.02
CEDECOOP	0.01
PORTAL	0

De acuerdo al porcentaje de participación del mercado la Fundación SRA ocupa el 4to lugar, mientras que fundación ASES ocupa el 6to lugar, para el siguiente análisis de determinación de las ventajas competitivas de los clientes, se tomará en cuenta las dos empresas por facilidad de obtención de la información. La información sobre los montos de inversión sobre las mismas no se ha podido recabar. En la siguiente figura se detalla la simbología que identifica las empresas que han sido evaluadas por los clientes;

EMPRESA	Símbolo	%Participación del mercado
CCL	—	0%
ASES	—	4.06%
FUNDACION RSA	- -	5.36%

Figura 16. Simbología empresas
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

#	Necesidad	Prioridad	1	2	3	4	5
1	Variedad en temas de capacitación	15					
2	Actualización tecnológica	20					
3	Precios competitivos	20					
4	Calidad en capacitación	20					
5	Cursos prácticos	10					
6	Base de datos de oferta laboral	15					

Figura 17.- Clientes personas naturales.
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

#	Necesidad	Prioridad	1	2	3	4	5
1	Variedad en temas de capacitación	15					
2	Actualización tecnológica	20					
3	Precios competitivos	20					
4	Calidad en capacitación	20					
5	Cursos prácticos	10					
6	Asesoramiento y consultorías	15					

Figura 18. Calificación de clientes empresariales.
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

En las figuras 18 y 19 se pueden ver la calificación promedio de los clientes para las diferentes empresas de capacitación, donde 5 es la mejor calificación y 1 es la menor. La prioridad fue asignada por los clientes y empresarios y es un promedio ponderado

de todas las prioridades de los mismos, quienes le asignaron una prioridad múltiplo de 5 a cada tema calificado. En este caso una prioridad de 10 es menos importante que la de 15 y esta a su vez es menos importante que la de 20. En el caso de la CCL la ruta que se ha trazado está acorde a la propuesta de la planificación.

Se puede visualizar que los competidores son mejores en la variedad de la oferta de cursos de capacitación, son buenos en calidad y tecnología parámetro en el que la CCL estaría a la par, el competidor 1 ofrece cursos con precios razonables, el competidor 2 ofrece cursos de mayor costo, pero en las ofertas de cursos prácticos, asesoramiento y consultorías los competidores tienen un servicio que no lo explotan o no lo tienen, por último la CCL implementará un servicio sin costo para sus clientes naturales que es la Base de Datos de Oferta Laboral. Por lo que se concluye que la CCL debe mantener las estrategias planteadas al inicio de calidad y tecnología y adicionalmente explotar las ventajas competitivas para;

- Mantenerse con precios competitivos
- Ofertar cursos prácticos.
- Ofertar asesoramiento y consultorías.
- Base de Datos de oferta Laboral sin costo.

3.5.2. Necesidades de otros Stakeholders Claves.

Adicionalmente al grupo de clientes de la empresa existen otros stakeholders (relacionados que influyen en el desarrollo de la empresa; clientes, proveedores, empleados, accionistas) que en un futuro influirán en el desempeño de la empresa, por lo que se realizó la matriz de poder-influencia mediante la cual se estableció cuáles son los stakeholders clave, los que mantienen una relación muy estrecha con del desarrollo de la empresa, es decir es el grupo de empresas que dependerán de la CCL para el cumplimiento de sus necesidades y a su vez la CCL depende de ellos para el cumplimiento de sus objetivos,

	INFLUENCIA	
PODER	Baja	Alta
Mucho	Gobierno	CFCN, clientes, accionistas, empleados, proveedores
Poco	Sindicatos externos, Instituciones publicas	Comunidad

Figura 19.. Matriz de Poder Influencia.
Fuente: (FUNDACION RSA 2007)

De la CCL acerca de sus stakeholders (CFCN, empleados, accionistas y proveedores), ya que la empresa aún no está funcionando y para recabar dicha información en esta parte del estudio, se usará la información de la Fundación RSA que es la empresa de capacitación que está colaborando para el desarrollo de este proyecto.

Para el desarrollo de las necesidades de los stakeholders y con la ayuda de algunas opiniones de profesionales vinculados con la actividad de la capacitación se realizó una calificación para establecerlas. Se detalla la manera en que se obtuvo la primera figura de prioridades;

Necesidades de Empleados	Ing. Sistemas	Capacitador	Vendedor	Administrador	Total, por fila	Prioridad
Salario competitivo	4	5	4	4	17	0,28
Oportunidad de desarrollo	2	4	5	5	16	0,27
Satisfacción en el trabajo	5	3	1	3	12	0,20
Recompensas por desempeño	1	2	3	2	8	0,13
Estabilidad laboral	3	1	2	1	7	0,12
TOTAL					60	1,00

Figura 20. Necesidades de los empleados.

En la figura que antecede se asignó una calificación de pesos del 5 al 1, indicando al profesional calificador que; (5 = mayor peso) y (1 = menor peso), luego se totalizó las calificaciones por fila y se obtuvo un promedio ponderado que sería el peso que se asignará a cada necesidad, asignándose luego al de mayor peso la prioridad más alta, ejemplo:

Peso 0,28 = prioridad 1

Peso 0,27 = prioridad 2

Peso 0,20 = prioridad 3, etc.

De esta manera se ha tomado en cuenta los criterios de varios profesionales, y es el método que se utilizará al asignar prioridades en este proyecto. De la misma manera se calificará las otras necesidades de los stakeholders críticos como sigue:

Necesidades de Empleados	Prioridad	Necesidades de Accionistas	Prioridad
Salario competitivo	1	Incremento en la venta de servicios	1
Oportunidad de desarrollo	2	Empresa solvente	2
Satisfacción en el trabajo	3	Ingreso a nuevos mercados	3
Recompensas por desempeño	4	Control de Gastos	4
Estabilidad laboral	5	Apoyo gubernamental	5
Necesidades de CFCN	Prioridad	Necesidades de Proveedores	Prioridad
Centros de capacitación acreditados y calificados.	1	Pagos a tiempo	1
Puntualidad en la entrega de capacitaciones	2	Planeación cooperativa	2
Infraestructura adecuada de los centros	3	Claridad y exactitud en los pedidos	3
Responsabilidad social con la comunidad	4	Comunicación efectiva	4

Figura 21. Necesidades de los stakeholders críticos.

3.5.3. Principales tendencias que afectarán a la empresa.

En esta investigación se realizó entrevistas con ejecutivos de las empresas de capacitación del medio; quienes calificaron las tendencias con un orden de prioridad el mismo que fue evaluado de acuerdo al mismo criterio de calificación de ponderaciones mencionado en párrafos anteriores, para este tema el detalle se lo ve en la figura 22:

Oportunidades y Amenazas	Ing. Sistemas	Capacitado	Vendedor	Administrador	Total, por fila	Prioridad
La irrupción de nuevas técnicas y tecnologías en la organización como factor clave.	9	10	4	9	32	0,15
La especialización se está expandiendo en la industria y las profesiones	6	8	5	10	29	0,13
La tecnología domina considerablemente tanto la economía como la sociedad.	10	7	6	6	29	0,13
Las segundas y terceras carreras son más comunes, conforme más personas hacen cambios de profesión a mitad de sus vidas.	8	9	3	8	28	0,13
La educación y el entrenamiento están creciendo en la sociedad	7	6	10	5	28	0,13
Más alumnos y practicantes irán a clases virtualmente.	1	5	9	4	19	0,09
La caída de los empleos industriales y el ascenso de los empleos en el sector de servicios.	4	4	2	7	17	0,08
El gobierno pagará todos los costos de capacitación.	3	2	7	2	14	0,06
La crisis de los sistemas educativos.	5	3	1	3	12	0,05
El índice de desocupación bajará a la mitad los últimos 10 años.	2	1	8	1	12	0,05
TOTAL						1,00

Figura 22.. Evaluación prioridad de tendencias para el futuro.

Los profesionales señalaron las tendencias que ellos creyeron serían las que guiarán el futuro dentro de los próximos 10 años en el Ecuador, y en orden de prioridad fueron las siguientes;

Oportunidades y Amenazas	Prioridad
La irrupción de nuevas técnicas y tecnologías en la organización como factor clave.	1
La especialización se está expandiendo en la industria y las profesiones	2
La tecnología domina considerablemente tanto la economía como la sociedad.	3
Las segundas y terceras carreras son más comunes, conforme más personas hacen cambios de profesión a mitad de sus vidas.	4
La educación y el entrenamiento están creciendo en la sociedad	5
Más alumnos y practicantes irán a clases virtualmente.	6
La caída de los empleos industriales y el ascenso de los empleos en el sector de servicios.	7
El gobierno pagará todos los costos de capacitación.	8
La crisis de los sistemas educativos.	9
El índice de desocupación bajará a la mitad los últimos 10 años.	10

Figura 23. Tendencias que afectarán al sector de capacitación.

3.5.4. Fortalezas y Debilidades priorizadas.

Se llegó a identificar las fortalezas y debilidades priorizadas mediante estas se establecerá los planes de acción o proyectos para obtener el mayor impacto en el desempeño de la CCL La evaluación se procedió de acuerdo al detalle de la figura que sigue;

FORTALEZAS PRIORIZADAS	Ing. Sistemas	Capacitador	Vendedor	Administrador	Total por fila	Prioridad
Buen conocimiento del tema.	6	5	5	5	21	0,25
Variedad servicios consultoría y tecnología	3	6	6	6	21	0,25
Sistema de Gestión de calidad	5	4	1	4	14	0,17
Precios competitivos.	1	3	3	1	8	0,10
Valor agregado (Postventa)	4	1	4	3	12	0,14
Modelo de Competencias Laborales de la empresa.	2	2	2	2	8	0,10
TOTAL					84	1,00

Figura 24.. Fortalezas priorizadas de los procesos estratégicos.

De igual manera se procedió a identificar en los procesos estratégicos y de soporte, en las siguientes figuras;

Fortalezas	Prioridad	Debilidades	Prioridad
Buen conocimiento del tema.	1	Insuficientes programas de capacitación.	1
Variedad de servicios de consultoría y tecnología	2	Pocos clientes potenciales	2
Sistema de Gestión de calidad	3	Pocos instructores	3
Precios competitivos.	4		
Valor agregado (Postventa)	5		
Modelo de Competencias Laborales de la empresa.	6		

Figura 25. Fortalezas, debilidades priorizadas Procesos estratégicos.

Fortalezas	Prioridad	Debilidades	Prioridad
Mejora continua.	1	Falta de recursos económicos.	1
Modelo de Competencias Laborales de la empresa.	2	Falta de infraestructura óptima.	2
Base de Datos de clientes potenciales.	3	Falta de tecnología a la gestión.	3

Figura 26. Fortalezas, debilidades priorizadas Procesos Soporte.

3.5.5. Competencia.

En las figuras 13 y 14 se pueden ver claramente que el competidor 1 (ASES) y 2 (FUNDACION RSA) mantienen las características de calidad y tecnología pero el competidor 1 tiene precios más accesibles por lo que en este numeral se hizo referencia al competidor 1 para el análisis de sus competencias y razones de éxito ya que se asemeja más a la política que implementará la CCL.

COMPETIDOR 1	
Aspectos claves que valoran los clientes	Razones de éxito
Calidad en los cursos	Instructores bien preparados.
	Mejora continua.
Precios razonables	Mantenimiento de precios
Atención personalizada	Mantienen un archivo de clientes que dan mantenimiento periódico
	Programan los cursos acordes a la necesidad de sus clientes.
Infraestructura adecuada	Aulas cómodas
	Laboratorios con tecnología de punta

Figura 27. Competencias claves del Competidor.

3.5.6. Generación de Ideas de Innovación Estratégica.

La generación de ideas para la innovación no persigue otro fin que el de dotar a cada servicio que la empresa oferte un valor agregado, de modo que el cliente perciba la diferenciación de los servicios. Para lo cual se trata de tomar en cuenta todas las variables del entorno para las cuales se adoptarán estrategias, las que no podrán visualizarse sin antes haber realizado una la generación de ideas para; las discontinuidades del entorno, stakeholders, competidores, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Este es el proceso que se ha desarrollado en los numerales que siguen;

3.5.6.1. Generación de Ideas de Innovación Estratégica a través de aprovechar las discontinuidades del entorno.

De acuerdo a la investigación realizada acerca de las variables Político, Económico, Social y Tecnológica (PEST), se ha definido las siguientes ideas en lo que se refiere a innovación estratégica;

Identificación de cambios	¿Qué retos estratégicos se visualizan?	¿Que tendremos que hacer para aprovecharlos?
Se identifica que uno de los cambios más importantes que ocurrirá en el ámbito social y de la comunidad es que; las segundas y terceras carreras serán más comunes, conforme más personas hacen cambios de profesión a mitad de sus vidas.	Personas con mayor conocimiento en varios ámbitos, perfiles multidisciplinarios.	Ubicar a esos perfiles en el lugar donde se pueda aprovechar todo su potencial, mediante alianzas estratégicas y la Base de Datos de la empresa para oferta laboral.
Se identifica que uno de los cambios más importantes que ocurrirá en el ámbito tecnológico es; la irrupción de nuevas técnicas y tecnologías en la organización como factor clave.	Las empresas administradas por medio de la tecnología	Aplicar en nuestros métodos de enseñanza la mejora continua en la tecnología.
Se identifica que uno de los cambios más importantes que ocurrirá en el ámbito político y económico en la industria es; la caída de los empleos industriales y el ascenso de los empleos en el sector de servicios.	Mayor demanda de cursos en el sector de servicios	Incremento en la variedad de cursos en Competencias Laborales para empresas de servicios, y en menor escala para empresas industriales.
Uno de los aspectos de otras industrias o grupos estratégicos que podrían ser incorporados a esta industria sería que; la especialización se está expandiendo en la industria y las profesiones.	La especialización está siendo de gran demanda	Asesoramiento a empresas con Modelos por competencias y perfiles por competencias especializados.

Figura 28. Ideas de Innovación Estratégica. Del entorno

3.5.6.2. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor para los Stakeholders.

¿Cuáles serían los principales requerimientos de los clientes para con la empresa?	¿Cómo podría la empresa mantener una relación con el cliente de modo que se sienta realmente encantado?
Calidad en la capacitación	Mantener un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de capacitación, el mismo que sirva para realizar auto evaluación de la calidad del servicio y su mejoramiento continuo.
Actualización tecnológica	Implantar la unidad de Actualización tecnológica la misma que se mantendrá actualizada en los temas en los que la CCL oferte.
Precios razonables.	Ofertar paquetes de cursos.
	Ofrecer financiamiento para personas naturales.
Cursos prácticos.	Desarrollo de los cursos en instalaciones de las mismas empresas
	Pasantías en empresas de convenios.
Asesoramiento y consultorías	Alianzas e integración para proveer soluciones integrales, Modelos por competencias, desarrollo de marcas.
¿Cuáles serían los principales requerimientos de los Accionistas para con la empresa?	¿Cómo podría la empresa mantener una relación con los accionistas de modo que se sientan realmente encantados?
Incremento en la venta de servicios	Se ejecute contratos de capacitación con empresas medianas y grandes
Empresa solvente	Los ingresos de la empresa sirvan para mantener el capital de trabajo, pagar el pasivo corriente, pagar los préstamos a largo plazo e incrementar el patrimonio de la empresa.
Ingreso a nuevos mercados	Apertura de otra agencia en la zona sur del país.
Control de Gastos	Que no exista despilfarro en el gasto.

Figura 29. Ideas estratégicas crear valor para Stakeholders.

CONTINUA

¿Cuáles serían los principales requerimientos de los empleados para con la empresa?	¿Cómo podría la empresa mantener una relación con los empleados de modo que se sientan realmente encantados?
Oportunidad de desarrollo	Mantener un Plan de desarrollo para empleados
Satisfacción en el trabajo	Mantener una buena comunicación con los empleados y poner en práctica proyectos propuestos por ellos cuando sean viables.
Salario competitivo	Mantener una base de datos de los salarios de los competidores y subir los salarios acordes a los alcances de la empresa.
Recompensas por desempeño	Mantener un Plan de remuneración variable de acuerdo al desempeño.
¿Cuáles serían los principales requerimientos del CFCN para con la empresa?	¿Cómo podría la empresa mantener una relación con el CFCN de modo que se sienta realmente encantado?
Centros de capacitación acreditados y calificados.	Mantener un Sistema de Gestión de Calidad el mismo que sirva para realizar auto evaluación de la calidad del servicio y su mejoramiento continuo.
Puntualidad en la entrega de capacitaciones	Los cursos se dicten en las fechas señaladas y acorde a las especificaciones de las solicitudes de crédito realizadas al CFCN
Infraestructura adecuada de los centros	Mantener una infraestructura acorde a las necesidades de los cursos que se dictará, con mobiliario cómodo, laboratorios con tecnología actualizada.
Responsabilidad social con la comunidad	Mantenimiento de una base de datos de los perfiles que se encuentren de oferta para cubrir vacantes en las empresas con convenios.
¿Cuáles serían los principales requerimientos de los proveedores para con la empresa?	¿Cómo podría la empresa mantener una relación con los proveedores de modo que se sienta realmente encantado?
Pagos a tiempo	Realización de transferencias por los valores acordados, sin retrasos.
Planeación cooperativa	Establecer alianzas estratégicas de cooperación y convenios. Cuando el caso lo amerite se establezca planificaciones conjuntas con los proveedores relacionados para la entrega del servicio en cuestión.
Claridad y exactitud en los pedidos	Se mantenga informados a los proveedores de las necesidades de la CCL con anticipación de 1 semana en los pedidos

3.5.6.3. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor que los competidores.

¿Cuáles son las principales competencias centrales de los competidores que tenemos que bloquear o sobrepasar?	¿Cómo podría la empresa innovar para generar una ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores?
Variedad en temas de capacitación	Ofertar variedad en temas de capacitación
	Ofertar el tema de Competencias Laborales, emprendiendo una campaña de publicidad que señale sus ventajas.
Actualización tecnológica	Implementar la Unidad de investigación y desarrollo de la tecnología, para mantener actualizada la tecnología en la CCL y la planificación de los cursos.
Precios competitivos	Mantener los precios razonables al 5% menos que el competidor 1.
	Establecer alianzas estratégicas, integración de proveedores y socios convergentes para abaratar los costos.
Calidad en capacitación	Mantener una certificación de Calidad.
Cursos prácticos	Luego de la capacitación realizar las prácticas del tema en la misma empresa, o auspiciar pasantías para personas naturales.
Asesoramiento y consultorías	Ofertar asesoramiento a empresas en soluciones integrales y temas de Dirección estratégica, Competencias Laborales, Gestión Financiera, Desarrollo de marcas.
Base de Datos de Oferta Laboral	Mantener una Base de Datos de Oferta Laboral con los participantes de nuestros cursos, este será un servicio gratuito de la CCL

Figura 30.. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de crear más valor que los competidores.

3.5.6.4. Generación de Innovación de ideas estratégicas a través de sobrepasar las debilidades y aprovechar las fortalezas de los procesos estratégicos y de soporte.

¿Cuáles serían las principales debilidades de los procesos estratégicos y de soporte?	¿Cómo podría la empresa innovar para eliminar dichas debilidades para obtener una ventaja competitiva?
Insuficientes programas de capacitación.	Crear nuevos programas de capacitación con los últimos avances tecnológicos, de acuerdo a las necesidades de los clientes
Pocos clientes potenciales	Obtener de cada cliente satisfecho tres referidos para darles a conocer los servicios de la empresa.
Pocos instructores	Instructores capacitados evaluados para contratarlos por servicios prestados.
Falta de recursos económicos.	Préstamo a largo plazo, con interés para microempresa.
Falta de infraestructura óptima.	Arrendar un lugar de fácil acceso en el centro comercial y económico de la ciudad de Quito.
Falta de tecnología a la gestión.	Asesor informático para que realice la instalación de la red informática de la empresa.
¿Cuáles serían las principales fortalezas de los procesos estratégicos y de soporte?	¿Cómo podría la empresa innovar para mantener o incrementar dichas fortalezas para ganar ventaja competitiva?
Buen conocimiento del tema.	Mantener actualizaciones periódicas con los proveedores de los temas que oferta la empresa.
Variedad de servicios.	Mantener el portafolio de servicios y seguirlo ampliando acorde a las necesidades de los clientes.
Mejora continua.	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad y Obtener una certificación ISO 9001 2000, sobre el proceso de capacitación.
Precios competitivos.	Mantener los precios siempre 5% menos que los del mercado.
Valor agregado (Post venta)	Mantener una comunicación permanente con el cliente, incluyendo el servicio POST VENTA, para recoger encuestas de nuestros clientes del servicio entregado.
Modelo de Competencias Laborales de la empresa.	Mantener el Modelo de competencias Laborales de la empresa fomentando el desarrollo profesional, liderazgo, trabajo en equipo, y buena comunicación
Base de Datos de clientes potenciales.	Mantener el servicio gratuito de Bases de Datos de perfiles capacitados en la empresa para referirlos a empresas que mantengan alianzas o convenios con la CCL.

Figura 31. Innovación de ideas estratégicas para sobrepasar las debilidades

3.5.6.5. Estrategias de Valor.

De acuerdo a análisis efectuado en las páginas anteriores, a los datos obtenidos de los competidores, los stakeholders, a matriz FODA, el análisis PEST, se realizará la propuesta de valor, la propuesta se detalla en las siguientes figuras;

PROPUESTA DE VALOR PARA ACCIONISTAS	
Estrategias Financieras	Propuesta de valor (¿Qué?)
Crecimiento	Incremento anual del porcentaje del patrimonio.
Incrementar productividad en organización	Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.
Mantener el crecimiento de organización	Incremento anual del porcentaje del patrimonio.
	Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.

Figura 32. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA ACCIONISTAS

PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES:	
Estrategias para el cliente	Propuesta de valor (¿Qué?)
Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	Incremento anual del número de cursos dictados. Incremento anual del número de personas capacitadas. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.
Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.

Figura 33.. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA CLIENTES

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS.	
Estrategias de procesos	Propuesta de valor (¿Qué?)
Innovación	Implementar la Unidad de investigación y desarrollo de la tecnología, para mantener actualizada la tecnología en la CCL y la planificación de los cursos.
Operativos	Planificar programas de capacitación acorde a las necesidades de los clientes, asesoría y apoyo técnico.
	Ofertar asesoramiento a empresas en soluciones integrales y temas de Dirección estratégica, Competencias Laborales, Gestión Financiera, Desarrollo de marcas.
	Desarrollar un plan semestral de Marketing, Ventas, Capacitación y Postventa.
	Se ejecute contratos de capacitación con empresas medianas y grandes
	Definir metodología para evaluar, planificar, implantar y controlar proyectos.
Enfoque al cliente	Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 2000
Redes de cooperación	Establecer alianzas estratégicas, integración de proveedores y socios convergentes para abaratar los costos, e intercambio de tecnología.
	Realizar las prácticas del tema en la misma empresa, o auspiciar pasantías para personas naturales.

Figura 34.. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS.

PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS DE SOPORTE	
Estrategias de Capital intangible	Propuesta de valor (¿Qué?)
Cultura	Comunicar los valores de la empresa mediante un Plan de Difusión y Capacitación.
Competencias	Implementar el Modelo por competencias de la CCL
Capital Humano	Reclutar talento humano de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa.
	Implementar el Plan de Desarrollo Profesional y Remuneración variable.
Capital informático	Implementar la red hardware y comunicación para la CCL.
	Implementar la página web de la CCL.
	Implementar el sistema administrativo financiero de la CCL
	Implementar el Sistema informático del Modelo de Competencias Laborales y Oferta de servicios.

Figura 35. ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS PROCESOS DE SOPORTE.

3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos son el compendio de la propuesta de valor, el análisis realizado constituye la primera versión del mapa estratégico que reúne los objetivos estratégicos de forma causal y clasificada en cuatro perspectivas;

- Perspectiva Financiera y de crecimiento.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva para procesos internos.
- Perspectiva para procesos de soporte.

Los objetivos estratégicos, bajo estas cuatro perspectivas se resumen de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera y de crecimiento:

- E1 Generar rentabilidad sostenible.
- E2 Mantener el crecimiento de la empresa
- E3 Incrementar la productividad en la organización.

Perspectiva del Cliente:

- E4 Satisfacer las necesidades del cliente con calidad y tecnología.
- E5 Mejorar las relaciones con el cliente.
- E6 Ofertar precios competitivos.

Perspectiva para procesos estratégicos.

- E7 Prestar servicios de capacitación asesoría y consultoría de manera eficiente.
- E8 Investigar para aplicar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.

Perspectiva para procesos de soporte.

E9 Implantar sistema de información y comunicación para la CCL

E10 Gestionar el Talento Humano.

3.7. MAPA ESTRATÉGICO.

En el cual se puede visualizar la relación de dependencia de los 10 objetivos estratégicos y sus estrategias en sus diferentes perspectivas, para llegar al único objetivo superior de la empresa que es “Generar una rentabilidad sostenible”.

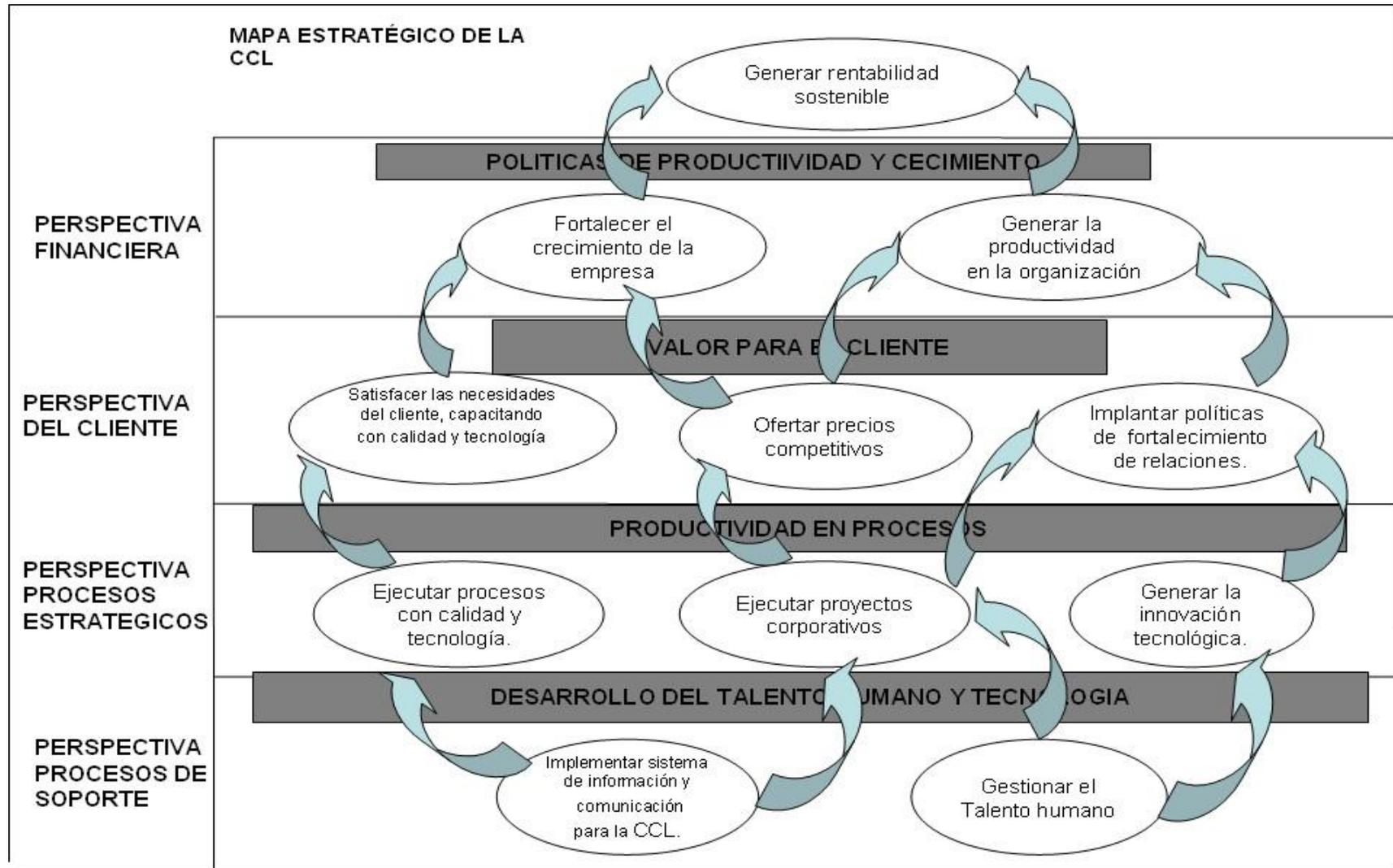


Figura 36. Mapa estratégico.

CAPÍTULO 4

PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES

4.1. ALINEAMIENTO HORIZONTAL.

En el desempeño de la empresa, convergen acciones estratégicas a largo, mediano y corto plazo; en este numeral se realizará la descripción de las iniciativas estratégicas que pueden ser planes, proyectos o procesos que serán llevados a cabo por los empleados y coordinadores de los diferentes procesos de la CCL, de acuerdo al despliegue de objetivos, es decir que con el alineamiento de todos los procesos es posible el desempeño de todo el sistema integrado. Para la medición, control y logro de la planificación estratégica se utilizará la herramienta Balanced Scorecard (BSC) la misma que se generará por niveles de acuerdo al tamaño de la empresa, para llegar al 1er nivel del BSC es necesario realizar el análisis previo del tablero de comando, la cadena de valor y matriz de relaciones cliente servidor, información que se detalla a continuación;

4.2. CADENA DE VALOR.

La cadena de valor de la Corporación de Competencias Laborales, ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva en el mercado. Los procesos, subprocesos y actividades de la cadena de valor son múltiples y complementarias, ya que los productos de muchos procesos son materias primas de otros procesos. Las estrategias competitivas están plasmadas en el conjunto de actividades de valor que se deberán cumplir para generar valor para el cliente. La cadena de valor de la CCL se puede ver en la figura 4.1.

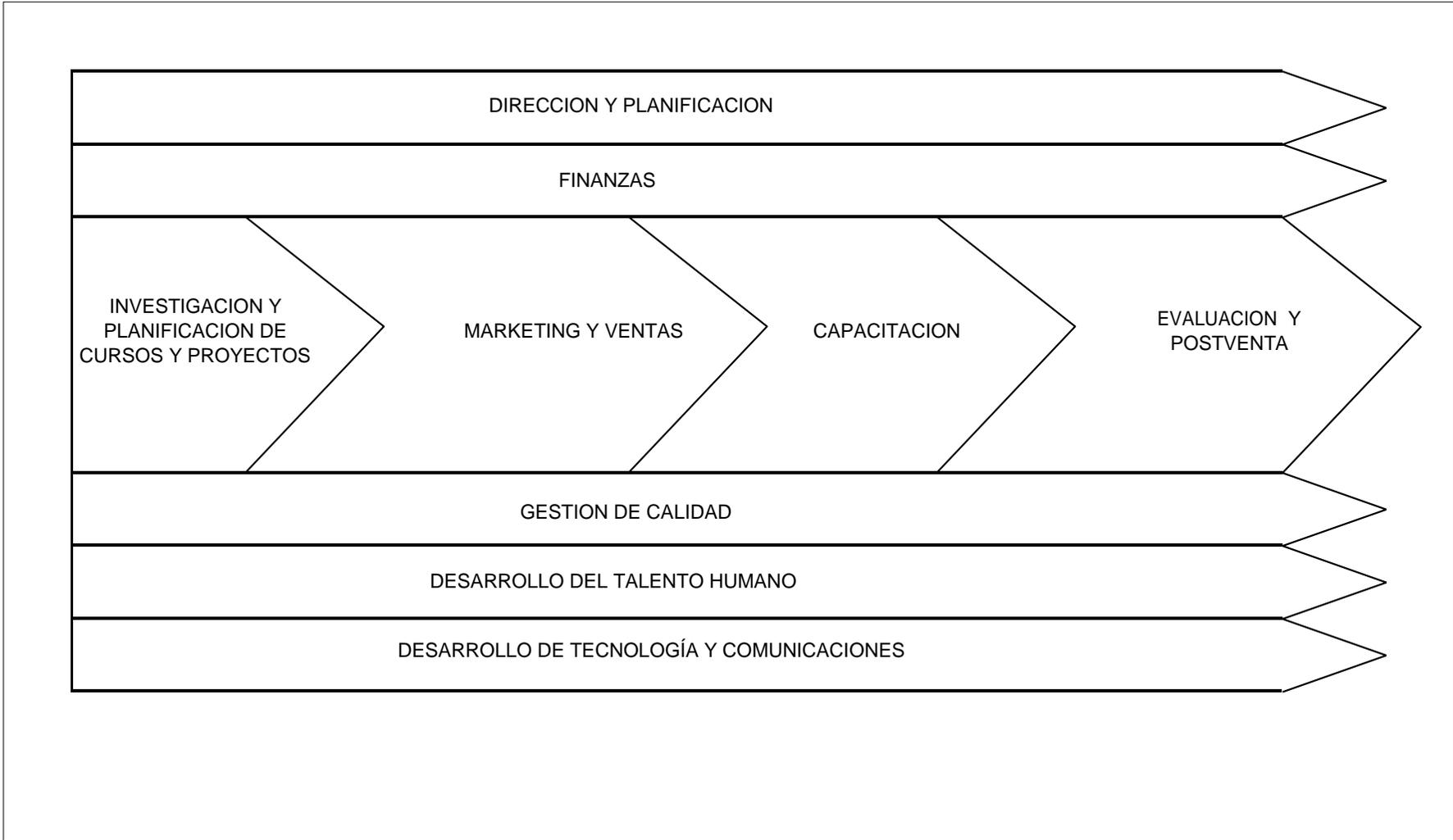


Figura 37. Cadena de valor.

4.3. RELACIONES CLIENTE – PROVEEDOR DE LOS PROCESOS CRITICOS.

Para identificar mejor los procesos se han desarrollado las matrices de relaciones de los procesos clave, respecto a sus entradas, salidas, quién es el proveedor y el cliente de cada proceso clave, de esta manera será más objetivo el estudio del Balanced Scorecard, las matrices se detallan en las siguientes figuras;

PROCESO DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN					
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Dirección	Plan estratégico	Control del cumplimiento del Plan estratégico	Evaluación de indicadores	Toda la empresa	Precisión Rapidez Toma de decisiones
Marketing	Informe de Investigación del mercado	Generación de Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas	Marketing	Precisión Rapidez
Finanzas	Utilidades	Generación de inversiones	Utilidades reinvertidas en la empresa	Planificación, Finanzas	Exactitud Calidad
Cliente	Encuestas a clientes	Evaluación clientes atendidos	Informes de evaluación	Postventa	Exactitud Calidad

Figura 38. Macroproceso de Dirección y Planificación.

PROCESO DE GESTION FINANCIERA.					
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Ventas	Registros contables	Generación de reportes financieros	Reportes financieros	Finanzas	Precisión Rapidez
Finanzas	Reportes financieros	Evaluación de reportes financieros	Informes de Gestión financiera	Accionistas	Precisión Rapidez
Accionistas	Informes de Gestión financiera	Fortalecimiento del patrimonio.	Informes de Inversiones	Inversionistas	Exactitud Calidad
Inversionistas	Informes de Inversiones	Evaluación de inversiones	Informes de ganancias en inversiones	Inversionistas	Exactitud Calidad

Figura 39. Macroproceso de Gestión Financiera.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Cliente	Solicitud de necesidades	Encuestas de necesidades de clientes.	Informes de necesidades de clientes	Investigación	Precisión Rapidez
Investigación	Metodologías técnicas necesarias para clientes	Evaluación de factibilidad para el medio	Informes de factibilidad	Investigación	Exactitud Calidad
Investigación	Inclusión, determinación de objetivos	Diseño de malla	Malla curricular por competencias	Planificación	Exactitud Calidad
Planificación	Malla curricular por competencias	Metodologías, técnicas y responsables	Módulos estructurados	Planificación	Exactitud Calidad
Planificación	Módulos estructurados	Desarrollo planificación cursos y proyectos.	Cursos planificados	Marketing	Exactitud Calidad

Figura 40. Macroproceso de Investigación y planificación de metodologías y técnicas de gestión de Talento humano por competencias laborales.

PROCESO DE MARKETING Y VENTAS

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Planificación	Investigación de mercados, cursos planificados	Generación del plan de marketing	Plan de Marketing	Marketing	Exactitud Calidad
Marketing	Plan de Marketing	Ejecución plan de marketing	Marketing ejecutado	Cliente	Exactitud Calidad
Marketing	Encuestas de conocimiento del servicio	Evaluación del plan	Resultados de evaluación conocimiento	Ventas	Exactitud Calidad
Marketing	Plan de Marketing, Plan de capacitación	Capacitación a vendedores	Vendedores capacitados	Ventas	Sin errores
Ventas	Plan de marketing	Generación del Plan de ventas	Plan de ventas	Ventas	Exactitud, rapidez
Ventas	Plan de ventas	Ejecución del Plan de ventas	Ventas realizadas	Cliente	Amabilidad, exactitud, rapidez

Figura 41. Macroproceso de Marketing y ventas.

PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Planificación	Plan de capacitación	Preparación logística	Recursos disponibles	Capacitación	Exactitud Calidad
Planificación	Plan capacitación, recursos	Capacitación	Capacitación realizada	Cliente	Exactitud Calidad
Postventa	Encuestas de evaluación	Evaluación	Informes de evaluación	Planificación, Postventa	Exactitud Calidad

Figura 42.. Macroproceso de Ejecución de la Capacitación

PROCESO DE EVALUACION Y POSTVENTA

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Ventas	Ventas realizadas	Evaluación de ventas	Informes de ventas	Planificación, Capacitación	Exactitud Calidad
Cliente	Encuestas del servicio prestado	Evaluación de impacto	Informes de impacto	Planificación	Exactitud Calidad
Cliente	Sugerencias, Quejas	Atención al cliente	Informes de solución a quejas	Planificación	Exactitud Calidad

Figura 43.. Macroproceso de Evaluación y Postventa.

PROCESO DE GESTION DE CALIDAD

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Marketing, Ventas, Capacitación	Documentación objetivos, políticas y procesos	Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	Sistema de Gestión de Calidad	Cliente, Ventas, Planificación, Marketing	Exactitud Calidad Detalle
Planificación	Plan de auditoria	Auditorías internas y externas	Observaciones	Mejora continua	Exactitud Calidad
Ventas, Planificación, Marketing	Observaciones	Ejecución de mejora continua	Implement. Prevent. Correct.	Ventas, Planificación, Marketing	Exactitud Calidad

Figura 44.. Macroproceso de Gestión de Calidad.

PROCESO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.
--

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Talento Humano	Encuestas laborales	Implantar cultura Organizacional	Informe de implantación de cultura organizacional.	Talento humano.	Precisión Rapidez
Talento Humano	Perfiles de puestos de trabajo	Implementar Modelo por competencias laborales	Modelo por competencias implantado	Desarrollo del Talento Humano	Precisión Rapidez
Talento Humano	Modelo por competencias implantado	Reclutar Talento Humano de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la empresa	Talento humano reclutado de acuerdo al perfil necesario para un puesto	Todas las áreas	Exactitud Calidad
Talento Humano	Plan de desarrollo profesional	Implementar plan de Desarrollo profesional.	Desarrollo profesional	Talento Humano	Exactitud Calidad
Talento Humano	Modelo por competencias implantado	Implementar Sistema Informático del Modelo por competencias laborales.	Sistema Informático del Modelo por competencias	Talento Humano	Exactitud Calidad Detalle

Figura 45. Macroproceso de Desarrollo del Talento Humano.

PROCESO DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente	Requisitos
Todas las áreas	Necesidades de Hardware y comunicaciones	Implementar la red hardware y comunicación para la CCL.	Informes de implementación	Todas las áreas	Precisión Rapidez
Marketing y Ventas	Necesidades de Software de aplicaciones	Implementar la página web de la CCL.	Informes de implementación	Marketing y Ventas	Precisión Rapidez
Finanzas	Necesidades de Software de aplicaciones	Implementar el sistema administrativo financiero de la CCL	Informes de implementación	Finanzas	Exactitud Calidad
Desarrollo del Talento humano	Necesidades de Software de aplicaciones	Implementar el Sistema informático del Modelo de Competencias Laborales y Oferta de servicios.	Informes de implementación	Todas las áreas	Exactitud Calidad
Todas las áreas	Necesidades de buen funcionamiento del Software, Hardware y comunicaciones	Plan de producción y mantenimiento de la red informática y de comunicaciones de la CCL	Informes de mantenimiento	Todas las áreas	

Figura 46.. Macroproceso de Desarrollo de Tecnología y Comunicaciones

4.4. PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES.

El Plan general de actividades contiene las actividades o proyectos que la empresa tendrá que desarrollar para cumplir con los objetivos, las metas y los indicadores del Balanced Scorecard, se lo puede visualizar en la figura 48;

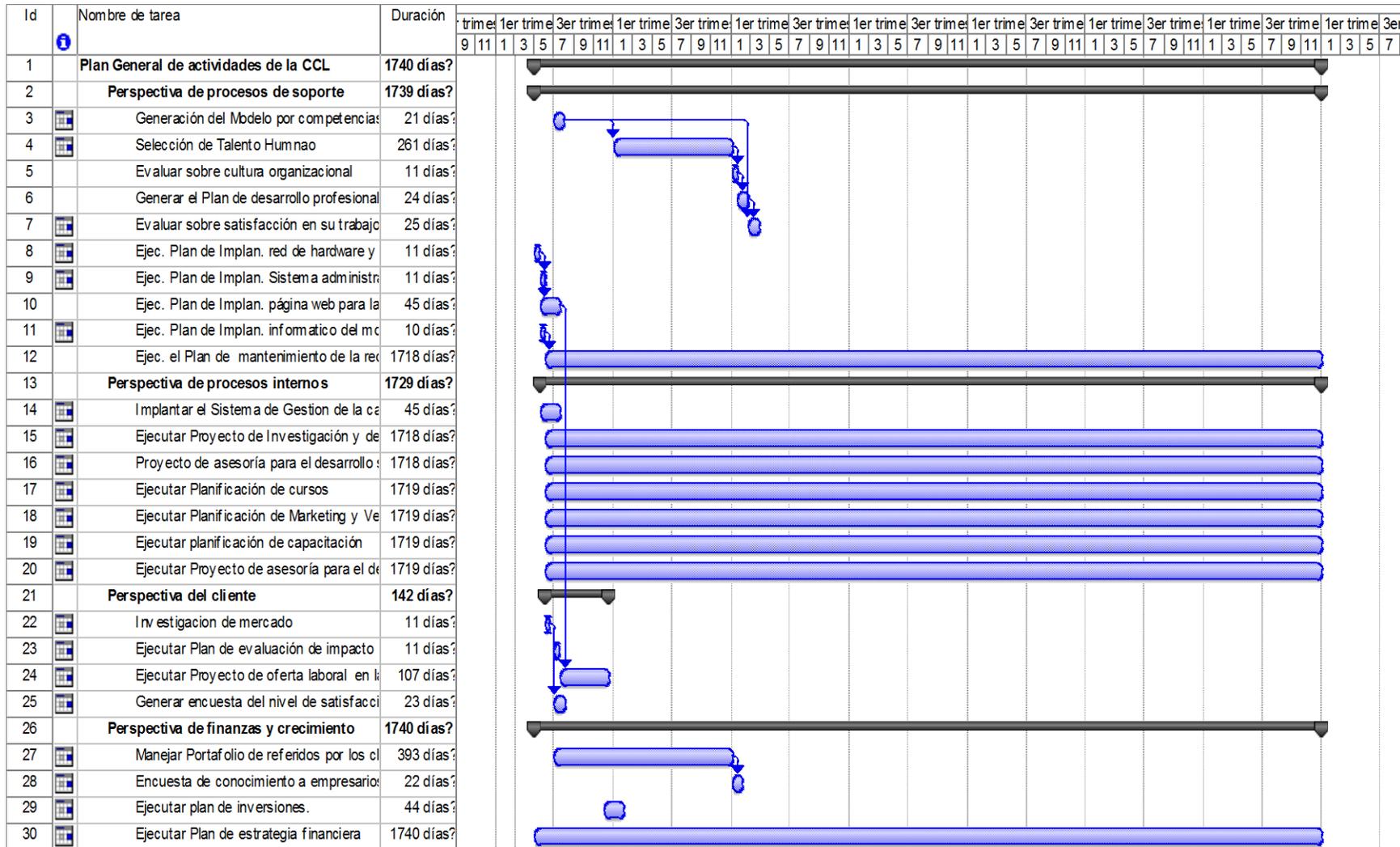


Figura 47.. Plan General de Actividades.

4.5. MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA.

La matriz de contribución crítica es una herramienta preliminar al Balanced Scorecard, la misma que se usa para identificar la contribución de los procesos para el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Esta organizada igual que el tablero de comando por perspectivas estratégicas. Cada "X" significa el aporte que cada proceso genera para el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

AREA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI'S	META ANUAL	CLAVES				APOYO				
				Planificación e investi. Marketing y Ventas.	Capacitación Evaluación y Postventa	Dirección y Planificación.	Finanzas	Gestión de Calidad	Talento Humano	Tecnología		
ESTRATEGIA FINANCIERA	1. Generar la rentabilidad sostenible.	1. Incremento anual porcentaje empresas clientes leales.	80%		X	X		X	X			
	2. Incremento Productividad organización	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	5%					X	X			
	3. Mantener el crecimiento de la empresa.	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%		X			X	X			
		4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.	7%					X	X			
		5. Incremento anual % de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.	11%		X			X				
		6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10		X		X	X				
ESTRATEGIAS DE VALOR PARA CLIENTES	4. Satisfacer las necesidades del cliente, con calidad y tecnología.	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%			X	X		X			
		8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	X		X	X		X		X	
	5. Mejorar las relaciones con el cliente.	9. Incremento anual número personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25				X				X	
		10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34		X		X					
	6. Ofertar precios competitivos.	11. Porcentaje de costos más económico que la competencia.	3%	X	X		X					

Figura 48. Matriz de contribución crítica.

CONTINUA

AREA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI'S	META ANUAL	CLAVES				APOYO					
				Planificación e investigación.	Marketing y Ventas.	Capacitación y Evaluación y Postventa	Dirección y Planificación.	Finanzas	Gestión de Calidad	Talento Humano	Tecnología		
PERSPECTIVA DE PROCESOS ESTRATEGICOS	7. Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17	X		X							
		13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	X		X	X						
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	X			X						
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15 %	X	X		X						
		16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150	X		X							
	7. Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4			X		X	X				
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15'	X						X	X		
		19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95 %				X	X		X			
	PERSPECTIVA PROCESOS DE SOPORTE	9. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	100 %					X	X			X
			21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL. .	95 %		X			X	X			X
22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.			100 %		X			X	X		X	X	

CONTINUA

AREA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI'S	META ANUAL	CLAVES				APOYO					
				Planificación e investigación.	Marketing y Ventas.	Capacitación	Evaluación y Postventa	Dirección y Planificación.	Finanzas	Gestión de Calidad	Talento Humano	Tecnología	
PERSPECTIVA PROCESOS DE SOPORTE	9. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	23. Porcentaje de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%					X	X		X	X	
		24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%				X			X		X	
		25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%				X			X		X	
		26. Disminución anual del tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2"				X			X		X	
	10. Gestionar el Talento Humano.	27. Porcentaje de evaluación sobre la cultura organizacional.	85%					X				X	
		28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%					X	X			X	
		29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensa por logro de metas.	>250 mil					X	X			X	
		30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.	85%					X	X	X	X	X	

4.6. BSC 1ER NIVEL.

Se procederá a ubicar los procesos que ayudarán a cumplir con los objetivos estratégicos, los mismos que fueron identificados anteriormente en el mapa estratégico figura 50.

En el primer nivel del Balanced Scorecard se identifica de modo general las áreas, objetivos estratégicos por área, los KPI'S, la definición de cada KPI (medida del Indicador), metas, variaciones, responsables de las metas, los medios que son las herramientas mediante las cuales se puede obtener la meta.

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES															
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO															
DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel	Meta anual	Variaciones			Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
								●	●	●					
PERSPECTIVA DE FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Generar la rentabilidad sostenible.	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	Porcentaje de clientes leales empresariales de cada año.	Mensual	Sistema Financiero	0	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Presidente ejecutivo	Plan anual de marketing y ventas.	Director de Evaluación y Postventa	01/12/2009	31/12/2009
	2. Incrementar la productividad en la organización.	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	Diferencia de la razón entre la utilidad neta actual y el activo total actual, multiplicado por 100, menos la razón entre la utilidad neta del año anterior y el activo total del año anterior multiplicado por 100.	Anual	Sistema Financiero	0%	5%	<3%	>=3% y <=4.5%	>4.5%		Plan de estrategia financiera		01/05/2009	31/06/2010
	3. Mantener el crecimiento de la empresa.	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	Diferencia entre el total del activo del año actual y el total del pasivo del año actual, menos la diferencia entre el total del activo del año anterior y el total del pasivo del año anterior.	Anual	Sistema Financiero	0%	17%	<13%	>=13% y <=15%	>15%		Plan de inversiones	Director Administrativo Financiero	01/12/2009	29/01/2010
		4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.	Diferencia entre el activo corriente del año actual y el pasivo corriente del año actual, menos la diferencia entre el total del activo corriente del año anterior y el total del pasivo corriente del año anterior.	Semestral	Sistema Financiero	0%	7%	<5%	>=5% y <=6%	>6%		Plan de estrategia financiera		01/05/2009	31/06/2010
		5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.	Diferencia entre el porcentaje de las ventas totales del mercado de capacitación en competencias laborales del año actual, y el porcentaje de las ventas totales del mercado de capacitación en competencias laborales del año anterior.	Trimestral	Sistema Financiero	0	11%	<9%	>=9% y <=10%	>10%		Encuesta de conocimiento a empresarios y personas naturales.	Director de Ventas y Marketing	03/01/2011	01/02/2011
		6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	Diferencia entre el número de contratos firmados de este año, menos el número de contratos firmados el año anterior.	Mensual	Sistema Financiero	0	10	<8	>=8 y <=9	>9		Portafolio de referidos por los clientes.		01/07/2009	31/12/2010

Figura 49.. BSC 1er. nivel.

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES															
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO															
DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivelar	Meta anual	Variaciones			Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
								●	●	●					
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	4. Satisfacer las necesidades del cliente, con calidad y tecnología.	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	Diferencia entre el porcentaje de clientes satisfechos de este año y, el porcentaje de clientes satisfechos del año anterior.	Trimestral	Encuestas de satisfacción	0	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Presidente Ejecutivo	Investigación de mercados y encuesta nivel de satisfacción del cliente.	Director de Ventas y Marketing	01/07/2009	31/07/2009
		8. # anual de actualizaciones de tecnología.	Número de equipos con actualizaciones tecnológicas para el servicio de capacitación.	Trimestral	Centros tecnológicos de otros países	0	1	0	>0 y <1	1			Director de Tecnología		
	5. Mejorar las relaciones con el cliente.	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	Diferencia entre el número de personas colocadas en empresas de nuestros clientes el año actual y, el número de personas colocadas en empresas de nuestros clientes el año anterior.	Mensual	Modelo de competencias	0	25	<20	>=20 y <=23	>23		Director de Talento Humano	Proyecto de oferta laboral en la página web	20/07/2009	15/12/2009
		10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	Diferencia entre el número de empresas visitadas de este año, y el número de empresas visitadas el año anterior.	Mensual	Sistema Financiero	0	34	<30	>=30 y <=32	>32		Director de Ventas y Marketing	Plan de evaluación de Impacto	01/07/2009	15/07/2009
	6. Ofertar precios competitivos.	11. Porcentaje de precios más económicos que la competencia.	Diferencia entre el porcentaje de costos promedio de la competencia, menos el porcentaje de costos promedio de la empresa.	Semestral	Encuesta de mercado	0	3%	<2%	>=2% y <=3%	>3%		Plan de Marketing y ventas.	01/07/2009	31/12/2009	

CONTINUA

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivel	Meta anual	Variaciones			Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
								●	●	●					
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	7. Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	Diferencia entre el número de cursos dictados de este año, y el número de cursos dictados el año anterior.	Mensual	Sistema Financiero	0	17	<15	>=15 y <=16	>16	Presidente ejecutivo	Planificación de cursos, Planificación de capacitación	Director de capacitación.	01/06/2009	30/12/2015
		13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	Diferencia entre el número de personas capacitadas de este año, menos el número de personas capacitadas el año anterior.	Mensual	Sistema Financiero	0	150	<130	>=130 y <=140	>140		Planificación de cursos, Planificación de capacitación			
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	Diferencia entre el número de iniciativas nuevas evaluadas de este año, menos el número de iniciativas nuevas del año anterior.	Anual	Informes del evaluador.	0	13	<10	>=10 y <=12	>12		Proyecto de asesoría para el desarrollo sustentable	Director de Planificación de cursos e investigación.		
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	Diferencia entre el porcentaje de proyectos con desarrollo sustentable comprobado del año actual y, el porcentaje de proyectos con desarrollo sustentable comprobado del año anterior.	Anual	Cientes corporativos	0	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%		Proyecto de asesoría para el desarrollo sustentable			
		16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	Diferencia entre el número de personas que realizaron prácticas de este año y, el número de personas que realizaron prácticas el año anterior.	Mensual	Sistema Financiero	0	150	<130	>=130 y <=140	>140		Planificación de capacitación.	Director de capacitación.		
	8. Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	Diferencia entre el número de convenios firmados de este año, menos el número de convenios firmados del año anterior.	Anual	Portafolio de convenios	0	4	<3	>=3 y <=4	>4		Proyecto de Investigación y desarrollo de metodología para la CCL	Director de Planificación de cursos e investigación.	01/06/2009	30/06/2015
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	Diferencia entre el porcentaje de actualización de metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano del año actual y, el porcentaje de actualización de metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano del año anterior.	Semestral	Nuevas metodologías y técnicas comprobadas.	0	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%					
		19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Quincenal	Sistema de Gestión de Calidad.	0	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%					

CONTINUA

ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO															
DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Nivelar	Meta anual	Variaciones			Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
								●	●	●					
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	9. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	20. Porcentaje de avances de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Quincenal	Informes del proveedor.	0	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Presidente ejecutivo	Plan de Implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	Director de Tecnología	01/05/2009	15/05/2009
		21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Quincenal	Informes del proveedor.	0	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%		Plan de Implantación de la página web para la CCL.		18/05/2009	17/07/2009
		22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Quincenal	Informes del proveedor.	0	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%		Plan de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.		02/06/2009	02/07/2009
		23. Porcentaje de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Quincenal	Informes del proveedor.	0	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%		Plan de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.		18/05/2009	29/05/2009
		24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	Número de veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	Mensual	Sistema de comunicaciones	0	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%		Plan de producción y mantenimiento de la red informática y de comunicaciones de la CCL		02/07/2009	30/12/2015
		25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	Razón entre el total de transacciones inconclusas on line por 100 sobre el total de transacciones generadas on line.	Mensual		0	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%					
	26. Tiempo promedio de transacción en procesos en líneas.	Razón entre la sumatoria del tiempo de todos los procesos en línea y el número total de transacciones.	Mensual	0		2 seg	4 seg	<4 seg y >3 seg	3 seg						
	10. Gestionar el Talento Humano.	27. Porcentaje de evaluación sobre el alineamiento a la cultura organizacional.	Razón entre el total de empleados que se alinean a la cultura organizacional por 100 sobre el total de empleados.	Trimestral	Encuestas de satisfacción y comunicación.	0	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Presidente ejecutivo	Evaluación sobre cultura organizacional	Director de Talento Humano	03/08/2009	17/08/2009
		28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	Razón entre el total de obras realizadas para la implantación por 100 sobre el total de obras a realizar para la implantación.	Trimestral	Modelo de competencias	0	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%		Generación del Modelo por Competencias.		01/05/2009	30/05/2009
		29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensas por logro de metas.	Total en dólares de recompensas por el logro de las metas organizacionales del BSC dividido para el número de empleados.	Semestral	Sistema Financiero	0	>250 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil		Plan de desarrollo profesional, evaluación del desempeño en tiempo y calidad		18/08/2009	18/09/2009
30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.		Razón entre el total de empleados satisfechos por 100 sobre el total de empleados.	Trimestral	Encuestas de satisfacción y comunicación.	0	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Evaluación sobre satisfacción en su trabajo.		21/09/2009		23/10/2009	

4.7. BSC 2DO NIVEL.

En este 2do nivel del Balanced Scorecard se detallan las actividades de los procesos, que es una recopilación de planes y proyectos necesarios para que un proceso transforme los datos que recibe en información que servirá como entrada de otro proceso, de esta manera los procesos contribuyen a que cada objetivo estratégico cumpla con sus metas.

En las siguientes figuras se detallará por proceso los proyectos que cumplirán cada uno.

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 1. PLANIFICACION DE CURSOS E INVESTIGACION			AREA/PROCESO: 2.MARKETING Y VENTAS.			AREA/PROCESO: 3. CAPACITACION.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Generar la rentabilidad posible.	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%			Ejecutar plan de Marketing para empresas clientes y ofertar servicios integrales.	Incremento anual del porcentaje de ventas de servicios integrales	15%				
	2. Incrementar la productividad en la organización.	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	5%									
	3. Mantener el crecimiento de la empresa.	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%				Vender el 20% mas que el porcentaje de ventas de el año anterior.	Incremento del porcentaje de las ventas	Incremento de las ventas en un 20%.			
		4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.	7%									
		5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.	11%				Promocionar y vender cursos de capacitación en competencias laborales.	Incremento en el porcentaje de ventas totales del mercado de capacitación en competencias laborales.	>13%			
		6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10				Ejecutar el Plan de Ventas.	Número de contratos firmados con empresas.	>12			
PERSPECTIVA DE CLIENTES	4. Satisfacer las necesidades del cliente, con calidad y tecnología.	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%			Realizar encuestas de necesidades de 50 empresas medianas y 200 personas naturales de diferentes puntos de la ciudad de Quito.	Incremento anual del porcentaje de calificación de satisfacción de los clientes de nuestra empresa y la competencia.	>17%	Evaluar el nivel de impacto mediante encuestas después de cada curso dictado.	Porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación.	>80%	
		8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	Solicitar las actualizaciones de tecnología en equipos.	Número de actualizaciones en tecnología incluidas en la planificación.	1						
	5. Mejorar las relaciones con el cliente.	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25									
		10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34				Ejecutar plan de Marketing	Incremento anual del número de empresas visitadas.	>40			
	6. Ofertar precios competitivos.	11. Porcentaje de precios más económico que la competencia.	3%	Planificar la capacitación de cursos en instalaciones de empresas clientes.	Porcentaje de diferencia precios más económico que el competidor, por no pago de local para capacitación.	3%	Generación del plan de marketing, incluyendo promociones.	Porcentaje de diferencia precios más económico que el competidor.	3%			

Figura 50.. BSC 2do. Nivel.

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES													
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO													
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel				
			AREA/PROCESO: 4. EVALUACION Y POSTVENTA			AREA/PROCESO: 5. DIRECCION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.			AREA/PROCESO: 6. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.				
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales		
PERSPECTIVA DE FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Generar la rentabilidad sostenible.	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%	Cerrar contratos de servicios integrales con clientes indecisos.	Incremento anual del porcentaje de empresas con contratos integrales	18%	Controlar el uso de los recursos anuales para el Plan de Marketing y ventas de servicios integrales.	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para plan de marketing y ventas servicios integrales.	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%	
	2. Incrementar la productividad en la organización.	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	5%				Mantener la rentabilidad sobre activos	Incremento anual del porcentaje de rentabilidad sobre activos.	>5%	Mantener la rentabilidad sobre activos.	Incremento anual del porcentaje de rentabilidad sobre activos.	>5%	
	3. Mantener el crecimiento de la empresa.	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.		17%				Generación y ejecución del plan de inversiones	Incremento anual de inversiones.	>30%	Generar y evaluar inversiones.	Incremento anual del patrimonio.	>30%
		4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.		7%				Evaluar reportes financieros, niveles de cumplimiento de obligaciones, y niveles de ganancias.	Incremento del capital de trabajo.	>12%	Evaluar reportes financieros, niveles de cumplimiento de obligaciones, y niveles de ganancias.	Incremento anual del capital de trabajo.	>12%
		5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.		11%				Medir el incremento en el porcentaje de participación en el mercado de competencias laborales	Incremento en el porcentaje de participación en el mercado de competencias laborales.	>13%			
		6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.		10	Cerrar contratos con clientes indecisos.	Número de contratos firmados con empresas indecisos.	>12	Controlar el uso de los recursos anuales para los planes de marketing y ventas	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para los planes de marketing y ventas	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	4. Satisfacer las necesidades del cliente, con calidad y tecnología.	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	Evaluar el nivel de impacto mediante focus group	Incremento en el porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación.	>20%							
		8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	Evaluar las actualizaciones de tecnología en los cursos dictados.	Incremento anual en número de actualizaciones en tecnología utilizadas en la práctica.	1	Autorizar las actualizaciones de equipos de tecnología para empresa.	Número de actualizaciones en tecnología.	1				
	5. Mejorar las relaciones con el cliente.	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25	Evaluar el Talento Humano colocado con competencias laborales en empresas clientes.	Porcentaje de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de talento humano colocado por medio de nuestra web o nuestra empresa.	>85%							
		10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34	Mejorar el número de empresas con intenciones de compra.	Incremento anual del número de empresas con intenciones de compra.	> 40	Controlar el uso de los recursos anuales para los planes de marketing y ventas.	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para los planes de marketing y ventas.	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%	
	6. Ofertar precios competitivos.	11. Porcentaje de precios más económico que la competencia.	3%								Evaluar los planes promocionales.	Porcentaje de diferencia precios más económico que el competidor.	3%

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES												
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 7. GESTIÓN DE CALIDAD.			AREA/PROCESO: 8. TALENTO HUMANO.			AREA/PROCESO: 9. TECNOLOGÍA.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Generar la rentabilidad sostenible.	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%									
	2. Incrementar la productividad en la organización.	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	5%									
	3. Mantener el crecimiento de la empresa.	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%	Obtener la Certificación ISO de Calidad 9001 2000 para el proceso de capacitación	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	99%						
		4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.	7%									
		5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.	11%				Capacitar al personal en todos los servicios que oferta la empresa, para que cada empleado sepa entregar la información	Porcentaje del Talento Humano capacitado en servicios de la empresa.	95%			
		6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10									
PERSPECTIVA DE CLIENTES	4. Satisfacer las necesidades del cliente, con calidad y tecnología.	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	Evaluar el nivel de impacto mediante entrevistas a clientes.	Incremento en el porcentaje de satisfacción de la capacitación.	>20%						
		8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	Evaluar las actualizaciones de equipos de tecnología realizadas en la empresa.	Número de actualizaciones en tecnología evaluadas.	1			Realizar las actualizaciones de equipos de tecnología.	Número de actualizaciones en tecnología realizadas en la empresa.	1	
	5. Mejorar las relaciones con el cliente.	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25				Colocar Talento Humano con competencias laborales en empresas de clientes.	Número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	> 35			
		10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34									
	6. Ofertar precios competitivos.	11. Porcentaje de precios más económico que la competencia.	3%									

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 1. PLANIFICACION DE CURSOS E INVESTIGACION			AREA/PROCESO: 2. MARKETING Y VENTAS.			AREA/PROCESO: 3. CAPACITACION.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	8. Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17	Planificar cursos	Número de cursos planificados	>40				Dictar cursos	Número de cursos dictados	>20
		13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150				Ejecutar el Plan de Ventas.	Número de contratos firmados con clientes naturales.	>180	Dictar cursos a personas naturales	Número de personas capacitadas	>180
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	Evaluar los proyectos de iniciativas nuevas	Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	>30	Vender servicios de asesoría para proyectos de desarrollo para clientes.	Incremento de porcentaje de empresas que presentaron proyectos sobre las ventas totales.	20%			
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15%	Dirigir y evaluar proyectos de desarrollo para clientes.	Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	>20%						
		16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150	Planificar prácticas en cursos	Número de prácticas planificadas	>180				Ejecutar prácticas	Número de personas que realizan las prácticas satisfactoriamente.	>180
	7. Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	Planificar cursos con recursos que provean los convenios.	Número de recursos de convenios usados en la planificación de cada curso.	>4	Generar alianzas estratégicas	Incremento en el número de convenios firmados	>4			
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%	Planificar cursos y proyectos con actualizaciones en metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%				Dictar cursos con actualizaciones en metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%
		19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%							Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de capacitación.	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	99%

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 4. EVALUACION Y POSTVENTA			AREA/PROCESO: 5. DIRECCION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.			AREA/PROCESO: 6. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	8. Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17			Controlar el uso de los recursos anuales en la ejecución del plan de capacitación.	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para los planes de capacitación.	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%	
		13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	Evaluar el impacto de los cursos dictados	Incremento en el porcentaje de satisfacción del curso.	85%	Controlar el uso de los recursos anuales en la ejecución del plan de capacitación.	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para los planes de capacitación.	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	Seguimiento de desarrollo de proyectos presentados.	Porcentaje de proyectos con seguimiento.	75%						
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15%	Evaluar servicios de asesoría a proyectos de desarrollo para clientes.	Porcentaje de empresas que presentaron proyectos de desarrollo y que estén en marcha.	>85%						
		16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150	Evaluar la satisfacción de las prácticas realizadas.	Porcentaje de satisfacción con las prácticas	>85%						
	7. Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	Solicitar renovación de los convenios de alianzas de acuerdo a la calidad del servicio recibido.	Número de convenios, evaluados acerca de sus beneficios y obligaciones de modo que siempre sea beneficioso para ambas partes.	4	Controlar el uso de los recursos anuales para los planes de marketing y ventas.	Porcentaje de recursos controlados.	93%			
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%									
		19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de capacitación.	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	95%	Controlar el uso de los recursos anuales en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	Porcentaje de recursos controlados.	93%	Evaluar y asignar los recursos solicitados anuales para el Sistema de Gestión de Calidad.	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	93%

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 7. GESTIÓN DE CALIDAD.			AREA/PROCESO: 8. TALENTO HUMANO.			AREA/PROCESO: 9. TECNOLOGÍA.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	8. Prestar servicios de capacitación, asesoría y consultoría de manera eficiente.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17									
		13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150									
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13									
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15%									
		16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150									
	7. Investigar nuevas metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	Generar auditorías de calidad de los servicios del convenio o alianza.	Porcentaje de no conformidades detectadas en la calidad del convenio o alianza	<10%						
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%	Evaluar actualizaciones en metodologías y técnicas de gestión de Talento Humano.	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%						
		19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	Ejecutar el plan de auditorías internas y externas.	Porcentaje de cumplimiento en la solución de no conformidades y oportunidades de mejora.	90%						

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES												
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO												
BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 1. PLANIFICACION DE CURSOS E INVESTIGACION			AREA/PROCESO: 2.MARKETING Y VENTAS.			AREA/PROCESO: 3. CAPACITACION.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	9. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.										
		21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.	95%			Evaluar página web para la CCL.	Porcentaje de evaluación de la página web	>90%				
		22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%			Evaluar el Sistema administrativo financiero de la CCL.	Porcentaje de evaluación del sistema.	>90%				
		23. Porcentaje de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%									
		24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%									
		25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%									
	26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2 seg										
	10. Gestionar el Talento Humano.	27. Porcentaje de evaluación sobre el alineamiento a la cultura organizacional.	85%									
		28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%									
		29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensa por logro de metas.	>250 mil									
30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.		85%										

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel		
BSC 1er Nivel			AREA/PROCESO: 4. EVALUACION Y POSTVENTA			AREA/PROCESO: 5. DIRECCION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.			AREA/PROCESO: 6. ADMINISTRACION Y FINANZAS.		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales
3. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	100%				Controlar la implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	Pagar a tiempo las cuentas para la implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%
	21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.	95%				Controlar la implantación de la página web para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	Pagar a tiempo las cuentas para la implantación de la página web para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%
	22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%				Controlar la implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	Pagar a tiempo las cuentas para la implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%
	23. Porcentaje de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%				Controlar la implantación del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	Pagar a tiempo las cuentas para la implantación del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%
	24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%		Generar la bitacora de caídas del sistema.	Número de caídas del sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones.	<6					
	25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%		Generar un reporte de reclamos con porcentajes sobre los atendidos totales.	Porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%					
10. Gestionar el Talento Humano.	26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2 seg	Generar la bitacora de tiempos de respuesta del sistema.	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg						
	27. Porcentaje de evaluación sobre el alineamiento a la cultura organizacional.	85%				Medir los niveles de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que.	Porcentaje de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que apoya el BSC	80%			
	28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%				Controlar la implementación del Modelo por competencias.	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>95%	Pagar a tiempo las obligaciones para el proceso de la.	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>95%
	29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensas por logro de metas.	>250 mil					Controlar la implementación de la evaluación por desempeño y recompensar.	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>300 mil	Pagar a tiempo las obligaciones para el proceso de la implementación de la evaluación por desempeño y	Monto distribuido por evaluación del desempeño.
	30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.	85%				Controlar el proceso de mejora de la satisfacción del cliente interno.	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.	85%			

CONTINUA

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

BSC 1er Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			BSC 2do. Nivel			
			AREA/PROCESO: 7. GESTIÓN DE CALIDAD.			AREA/PROCESO: 8. TALENTO HUMANO.			AREA/PROCESO: 9. TECNOLOGÍA.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI's	Metas anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PROCESO	Metas Anuales	
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	3. Implementar el sistema de información y comunicación para la CCL	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.							Implantar la red de hardware y comunicación para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>30%	
		21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.				Evaluar página web para la CCL.	Porcentaje de evaluación de la página web acerca de Base de Datos competencias laborales.	>30%	Implantar página web para la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>30%	
		22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.		Evolvar Sistema Administrativo Financiero de CCL.	Porcentaje de evaluación del Sistema Administrativo Financiero	>30%				Implantar el Sistema administrativo financiero de la CCL.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>30%
		23. Porcentaje de Implantación del sistema informatico del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.					Evaluar Sistema de Competencias Laborales.	Porcentaje de evaluación del Sistema de Competencias Laborales	>30%	Implantar el modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>30%
		24. Diminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%	Investigar las causas de caídas del sistema.	Veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<6				Realizar soluciones para las caídas del sistema.	Veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<6
		25. Diminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%	Generar auditorias sobre reclamos de los clientes.	Porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%				Generar soluciones para disminuir el porcentaje de reclamos de los clientes.	Porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%
		26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2 seg	Generar evaluaciones de tiempos de respuesta del sistema.	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg				Entregar soluciones para mejorar el tiempo de respuesta del sistema.	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg
	10. Gestionar el Talento Humano.	27. Porcentaje de evaluación sobre el alineamiento a la cultura organizacional.	85%				Medir los niveles de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que	Porcentaje de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que	80%			
		28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%				Implementar Modelo por competencias	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>35%			
		29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensa por logro de metas.	>250 mil				Implementar la evaluación por desempeño y recompensar.	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>300 mil			
	30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.	85%	Medir el nivel de satisfacción del cliente interno.	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.	85%	Mejorar la satisfacción del cliente interno	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.	85%				

4.8. BSC 3ER NIVEL.

Se procederá a ubicar las actividades y tareas necesarias que ayudarán a la consecución de los objetivos estratégicos, las cuales se empatan en los procesos del 2do nivel del Balanced Scorecard donde están identificados los subprocesos de cada proceso.

Estas tareas son en definitiva el plan anual operativo el mismo es una conjunción de tareas que cada área deberá cumplir, incluso para ayudar en la consecución de objetivos estratégicos que son propios de otras áreas, por esta razón en este nivel no se detallan las actividades por áreas sino por procesos.

En el tercer nivel del Balanced Scorecard se detallan los indicadores acerca de las actividades y funciones de cada puesto de trabajo, cada puesto de trabajo está incluido en el segundo nivel a manera de procesos, los indicadores de tercer nivel servirán para medir muchos parámetros de eficacia y eficiencia los cuales a su vez servirán como punto de equilibrio para una posterior evaluación de perfiles de competencias.

Los indicadores de tercer nivel son el punto de partida para el logro de las metas de 2do y 1er nivel, mediante las cuales serán alcanzados los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la empresa.

En las siguientes figuras se detallará por puesto de trabajo las metas que deberá cumplir cada puesto de trabajo.

CORPORACION DE COMPETENCIAS LABORALES
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

VISION	EMPRESA						DIRECTOR DE PLANIFICACION DE CURSOS E INVESTIGACION						PLANIFICADOR					
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones					
			●	●	●			●	●	●			●	●	●			
"Al término de seis años, seremos la empresa con el mayor porcentaje de participación del mercado empresarial de Capacitación de Competencias Laborales del Ecuador, a la que acudan nuestros clientes grandes y pequeños en busca de soluciones a sus necesidades de desarrollo sostenible, ofreciendo servicios integrales de capacitación y asesoría"	PERSPECTIVA DE CLIENTES	8. Número anual de actualizaciones de tecnología.	1	0	>0 y <1	1	Número anual de actualizaciones en tecnología incluidas en la planificación.	2	0	>0 y <1	1	Número anual de actualizaciones en tecnología implantadas en la capacitación.	2	1	>1 y <2	2		
		11. Porcentaje de precios más económico que la competencia.	3%	<2%	>=2% y <=3%	>3%	Porcentaje de diferencia de precios más económico que el competidor, por pago de local para capacitación, alquiler de equipos y logística.	<10%	8%	>=8% y <=10%	10%	Porcentaje de diferencia de materia prima de proveedores y convenios nos aseguren una rebaja del precio en logística alquiler de equipos y locales.	<20%	15%	>=15% y <=18%	18%		
	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17	<15	>=15 y <=16	>16	Incremento anual del número de cursos planificados	>30	<25	>=25 y <=28	>28	Incremento anual del número de cursos planificados	>40	<35	>=35 y <=38	>38		
		14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	<10	>=10 y <=12	>12	Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	>30	<25	>=25 y <=28	>28	Incremento anual de iniciativas nuevas que han sido evaluadas e iniciada la implantación.	85%	<70%	>=70% y <=80%	>80%		
		15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	>18%	<15%	>=15% y <=16%	>16%	Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	>20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%		
		17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	2	>=3 y <=4	3	Incremento anual del número de recursos de convenios usados en la planificación de cada curso.	5	3	>=3 y <=4	4	Incremento anual del número de recursos de convenios incluidos en la planificación.	5	3	>=3 y <=4	4		
		18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%	15%	>=15% y <=18%	18%	Porcentaje de inclusión en planificación de los avances investigados.	30%	<80%	>=80% y <=85%	>85%		

Figura 51. . BSC 3er. Nivel. Matriz de alineamiento.

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS.					VENDEDOR				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
PERSPECTIVA DE FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Incremento anual del porcentaje de ventas de servicios integrales	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual de empresas clientes para cada vendedor.	>15	<14	>=14% y <=16%	>16
	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%	<13%	>=13% y <=15%	>15%	Incremento del porcentaje de las ventas	20%	<13%	>=13% y <=15%	>15%	Incremento del porcentaje de ventas por vendedor	6%	<4%	>=4% y <=5%	>5%
	5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales	5%	<3%	>=3% y <=4%	>4%	Incremento anual en el porcentaje de ventas totales del mercado de capacitación en competencias laborales.	6%	<4%	>=4% y <=5%	>5%	Incremento del porcentaje de ventas totales del mercado de capacitación en competencias laborales por vendedor.	2%	<1%	>=1% y <=1.5%	>1.5%
	6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10	<8	>=8 y <=9	>9	Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	>12	<10	>=10 y <=11	>11	Incremento anual del número de contratos firmados con empresas por vendedor.	>15	<12	>=12 y <=14	>14
PERSPECTIVA DE CLIENTES	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual del porcentaje de calificación de satisfacción de los nuestros clientes.	>17%	<15%	>=15% y <=16%	>16%	Incremento anual del porcentaje de calificación de satisfacción de los clientes de cada vendedor.	>30%	<25%	>=25% y <=28%	>28%
	10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34	<30	>=30 y <=32	>32	Incremento anual del número de empresas visitadas.	>40	<30	>=30 y <=32	>32	Incremento anual del porcentaje de clientes con intenciones de compra por vendedor.	>50	<40	>=40 y <=45	>45
	11. Porcentaje de precios más económico que la competencia.	3%	<2%	>=2% y <=3%	>2.5%	Porcentaje de diferencia precios más económico que el competidor.	3%	<2%	>=2% y <=2.5%	>2.5%	Número de empresas reportadas con diferencia precios más económico que nuestra empresa.	1	0	>=0 y <=1	1
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Incremento anual del número de contratos firmados con clientes naturales.	>180	<160	>=160 y <=170	>170	Incremento anual del número de clientes personas naturales por cada vendedor.	>45	<35	>=35 y <=40	>40
	14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	<10	>=10 y <=12	>12	Incremento de porcentaje de empresas que presentaron proyectos sobre las ventas totales.	20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%	Incremento de porcentaje de empresas que presentaron proyectos sobre las ventas totales, por vendedor	5%	<3%	>=3% y <=4%	>4%
	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	<3	>=3 y <=4	>4	Incremento anual en el número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	>4	<3	>=3 y <=4	>4	Número de posibles empresas con las cuales se puedan firmar convenios para la actualización de metodologías y tecnología.	2	0	>=0 y <=1	1
CTIVA DE PROCESOS	21. Porcentaje de implantación de la página web para la CCL.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de evaluación de la página web por el Director de Planificación	>90%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de quejas reportadas por cada vendedor de la página web en referencia a la totalidad de la funcionalidad.	<5%	>7%	>=6% y <=7%	<6%
	22. Porcentaje de implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de evaluación del sistema.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la tarea asignada para la implantación del sistema	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE CAPACITACION.					CAPACITADOR				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
PERSPECTIVA DE CLIENTES	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación.	>80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación entregada por capacitador .	>85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17	<15	>=15 y <=16	>16	Incremento anual del número de cursos dictados	>20	<18	>=18 y <=19	>19	Incremento anual del número de cursos dictados por capacitador	>5	<3	>=3 y <=4	>4
	13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Incremento anual del número de personas capacitadas	>180	<160	>=160 y <=170	>170	Incremento anual del número de personas capacitadas por capacitador	>36	<32	>=32 y <=34	>34
	16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Número de personas que realizan las prácticas satisfactoriamente.	>180	<160	>=160 y <=170	>170	Número de personas que realizan las prácticas satisfactoriamente por capacitador.	>36	<32	>=32 y <=34	>34
	18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%	Porcentaje de inclusión en capacitación de los avances investigados.	90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de cumplimiento en tareas asignadas para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	99%	<90%	>=90% y <=95%	>95%

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE PLANIFICACION DE EVALUACION Y POSTVENTA					EVALUADOR				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
			●	●	●			●	●	●			●		
PERSPECTIVA DE FINANZAS	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Incremento anual del porcentaje de empresas con contratos integrales	18%	<16%	>=16% y <=17%	>17%	Porcentaje de empresas que entregaron la información completa acerca de todos los servicios de la empresa.	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%
	6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10	<8	>=8 y <=9	>9	Incremento anual del número de contratos firmados con empresas indecisas.	12	<10	>=10 y <=11	>11	Incremento anual al número de empresas referidas y con decisión de compra para la firma de contratos.	14	<12	>=12 y <=13	>13
PERSPECTIVA DE CLIENTES	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento en el porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación.	>20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%	Porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación obtenida por el evaluador de los servicios entregados.	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%
	8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	0	>0 y <1	1	Incremento anual en número de actualizaciones en tecnología utilizadas en la práctica.	2	0	>0 y <1	1	Número anual de actualizaciones en tecnología utilizadas en la práctica obtenidas por el evaluador.	2	1	>1 y <2	2
	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25	<20	>=20 y <=23	>23	Porcentaje de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de talento humano colocado por medio de nuestra web o nuestra empresa.	>80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Incremento anual de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de talento humano colocado por medio de nuestra web o nuestra empresa obtenidas por el evaluador.	>80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%
	10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34	<30	>=30 y <=32	>32	Incremento anual del número de empresas con intenciones de compra.	40	<35	>=35 y <=37	>37	Número de carpetas con información de las empresas interesadas en adquirir paquetes pero sin decisión.	40	<35	>=35 y <=37	>37
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Porcentaje de satisfacción del curso.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Número de personas capacitadas medidas por el evaluador.	>36	<32	>=32 y <=34	>34
	14. Incremento anual de número de iniciativas nuevas evaluadas.	13	<10	>=10 y <=12	>12	Porcentaje de proyectos con seguimiento.	75%	<35%	>=35% y <=60%	>60%	Porcentaje de Iniciativas nuevas evaluadas medidas por el evaluador.	75%	<35%	>=35% y <=60%	>60%
	15. Incremento anual del porcentaje de proyectos empresariales alcanzados.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Porcentaje de empresas que presentaron proyectos de desarrollo y que estén en marcha.	>80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Porcentaje de empresas que presentaron proyectos de desarrollo y que estén en marcha medidas por el evaluador.	>85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%
	16. Incremento anual de personas que realizaron prácticas en empresas de convenios o empresas de clientes.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Porcentaje de satisfacción de los clientes con las prácticas	>80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Porcentaje de calificación de satisfacción del cliente acerca de las prácticas obtenida por el evaluador.	>85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%
	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	<2	>=3 y <=4	>3	Número de convenios, evaluados acerca de sus beneficios y obligaciones de modo que siempre sea beneficioso para ambas partes.	4	<2	>=3 y <=4	>3	Número de convenios, evaluados acerca de sus beneficios y obligaciones de modo que siempre sea beneficioso para ambas partes.	4	<2	>=3 y <=4	>3
	19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	95%	<90%	>=90% y <=93%	>93%	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad obtenido cada evaluador.	95%	<90%	>=90% y <=93%	>93%
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Número de veces al año que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<6	>10	<=7 y >=10	<7	Número de veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan obtenidos por el evaluador.	<6	>10	<=7 y >=10	<7
	25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Diferencia del porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%	>8%	>=8% y <=8%	<6%	Diferencia del porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones obtenida por el evaluador.	5%	>8%	>=8% y <=8%	<6%
	26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2 seg	4 seg	<4 seg y >3 seg	3 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg	3 seg	<3 seg y >2 seg	2 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción obtenida por el evaluador.	1 seg	3 seg	<3 seg y >2 seg	2 seg

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO.					CONTADOR				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
PERSPECTIVA DE FINANZA Y CRECIMIENTO	1. Porcentaje de empresas clientes leales.	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de redistribución de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	80%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	2. Incremento anual de la rentabilidad sobre activos.	5%	<3%	>=3% y <=4.5%	>4.5%	Incremento anual del porcentaje de rentabilidad sobre activos.	>5%	<3%	>=3% y <=4.5%	>4.5%	Incremento anual del porcentaje de rentabilidad sobre activos.	>5%	<3%	>=3% y <=4.5%	>4.5%
	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%	<13%	>=13% y <=15%	>15%	Incremento anual del patrimonio.	>30%	<25%	>=25% y <=28%	>28%	Incremento anual del presupuesto para inversiones	>40%	<35%	>=35% y <=38%	>38%
	4. Incremento anual del porcentaje de capital de trabajo neto.	7%	<5%	>=5% y <=6%	>6%	Incremento anual del capital de trabajo.	>12%	<10%	>=10% y <=11%	>11%	Incremento anual del capital de trabajo.	>15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%
	6. Incremento anual del número de contratos firmados con empresas.	10	<8	>=8 y <=9	>9	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de redistribución de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	80%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	10. Incremento anual del número de empresas visitadas.	34	<30	>=30 y <=32	>32	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de redistribución de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	80%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	11. Porcentaje de costos más económico que la competencia.	3%	<2%	>=2% y <=3%	>3%	Porcentaje de diferencia precios más económico que el competidor.	3%	<2%	>=2% y <=3%	>3%	Porcentaje de disminución en el calculo de precios por servicios.	4%	<3%	>=3% y <=3.5%	>3.5%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	12. Incremento anual del número de cursos dictados.	17	<15	>=15 y <=16	>16	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de redistribución de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	13. Incremento anual del número de personas capacitadas.	150	<130	>=130 y <=140	>140	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%	Porcentaje de recursos asignados y evaluados.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de redistribución de partidas presupuestarias no usadas cada 6 meses.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de pagos realizados a tiempo.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de pagos realizados a tiempo.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de pagos realizados a tiempo.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	23. Porcentaje de Implantación del sistema informatico del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de pagos realizados a tiempo.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de pagos realizados a tiempo.	>90%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensa por logro de metas.	>250 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>300 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>300 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE CALIDAD					AUDITOR				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
PERSPECTIVA DE CLIENTES	3. Incremento anual del porcentaje del patrimonio.	17%	<13%	>=13% y <=15%	>15%	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	99%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	7. Incremento anual del porcentaje de clientes satisfechos.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual en el porcentaje de calificación de satisfacción de la capacitación.	>20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%	Número de inspecciones generadas para la verificación de que la calificación de satisfacción este llenandose debidamente.	>20	<18	>=18% y <=19%	>19
	8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	0	>0 y <1	1	Número de actualizaciones en tecnología evaluadas.	2	0	>0 y <1	1	Número de actualizaciones en tecnología medidas.	2	1	>1 y <2	2
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	17. Incremento anual del número de convenios firmados para la actualización de metodologías y tecnología.	4	<3	>=3 y <=4	>4	Porcentaje de no conformidades detectadas en la calidad del convenio o alianza	<10%	>12%	<=12% y >=11%	<11%	Porcentaje de calidad obtenida en la medición de la materia prima del convenio o alianza	90%	<88%	>=88% y <=89%	>89%
	18. Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	15%	<13%	>=13% y <=14%	>14%	Incremento anual del porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>20%	<18%	>=18% y <=19%	>19%	Porcentaje de actualización en metodologías y técnicas de gestión de talento humano.	>25%	<22%	>=22% y <=23%	>23%
	19. Porcentaje de implantación del Sistema de Calidad.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%	Porcentaje de cumplimiento en la solución de no conformidades y oportunidades de mejora.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%	Porcentaje de cumplimiento en la solución de no conformidades y oportunidades de mejora.	95%	<85%	>=85% y <=95%	>95%
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	22. Porcentaje de Implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de evaluación del Sistema Administrativo Financiero	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de evaluación del Sistema Administrativo Financiero generada por el auditor	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Número de veces al año que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<6	>4	<=4 y >=5	<5	Número de veces al año que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan medidas por el auditor.	<4	<2	<=2 y >=3	>3
	25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Diferencia anual del porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%	<3%	<=3% y >=4%	>4%	Diferencia anual del porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones medida por el auditor	5%	<3%	<=3% y >=4%	>4%
	26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.	2 seg	4 seg	<4 seg y >3 seg	3 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg	3 seg	<3 seg y >2 seg	2 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción medida por el auditor.	1 seg	3 seg	<3 seg y >2 seg	2 seg
	30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Porcentaje anual de satisfacción del cliente interno.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Porcentaje anual de satisfacción del cliente interno.	90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL					ANALISTA DE DESARROLLO				
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones		
DESEMPEÑO DE RESULTADOS Y CRECIMIENTO	5. Incremento anual del porcentaje de participación en el mercado de capacitación en competencias laborales.	11%	<3%	>=9% y <=10%	>10%	Porcentaje del Talento Humano capacitado en servicios de la empresa.	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de Talento Humano actualizado su perfil en la empresa y dispuesto su capacitación adecuada.	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	9. Incremento anual del número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	25	<20	>=20 y <=23	>23	Número de personas colocadas por medio de nuestra web o nuestra empresa.	>35	<30	>=30 y <=33	>33	Porcentaje de Talento Humano actualizado su perfil en la página web, y revisar solicitudes de demanda de talento humano, para generar la respectiva oferta laboral.	>50	<45	>=45 y <=48	>48
PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	21. Porcentaje de Implantación de la página web para la CCL.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de evaluación de la página web acerca de Base de Datos competencias laborales.	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de utilización de la página web acerca de Base de Datos competencias laborales.	>98%	<95%	>=95% y <=97%	>97%
	23. Porcentaje de Implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de evaluación del Sistema de Competencias Laborales	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%	Porcentaje de utilización del Sistema informático de Competencias Laborales	>90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%
	27. Porcentaje de evaluación sobre el alineamiento a la cultura organizacional.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Porcentaje de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que apoya el BSC	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%	Porcentaje de satisfacción con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que apoya el BSC	80%	<70%	>=70% y <=75%	>75%
	28. Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%	Porcentaje de implantación del Modelo por competencias.	>95%	<85%	>=85% y <=90%	>90%
	29. Incremento anual en el monto distribuido en recompensa por logro de metas.	>250 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>250 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil	Monto distribuido por evaluación del desempeño.	>250 mil	<240 mil	>=240 mil y <=250 mil	>250 mil
	30. Porcentaje anual de satisfacción de los empleados.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.	85%	<75%	>=75% y <=80%	>80%	Porcentaje de conocimiento de la empresa del Talento Humano.	90%	<80%	>=80% y <=85%	>85%

CONTINUA

	EMPRESA					DIRECTOR DE TECNOLOGÍA.					TECNICO EN SISTEMAS					
	KPI's	Meta Anual	Variaciones			KPI's DEL PROCESO	Meta Anual	Variaciones			KPI's	Meta Anual	Variaciones			
			●	●	●			●	●	●			●	●	●	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	8. # anual de actualizaciones de tecnología.	1	0	>0 y <1	1	Número de actualizaciones en tecnología realizadas en la empresa.	2	0	>0 y <1	1	Número de actualizaciones en tecnología realizadas en la empresa.	2	1	>1 y <2	2	
	PERSPECTIVA DE PROCESOS DE SOPORTE	20. Porcentaje de avance de implantación de la red de hardware y comunicación para la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%
		21. Porcentaje de implantación de la página web para la CCL.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%
		22. Porcentaje de implantación del Sistema administrativo financiero de la CCL.	100%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%
		23. Porcentaje de implantación del sistema informático del modelo de competencias laborales y oferta de servicios.	95%	<80%	>=80% y <=90%	>90%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%	Porcentaje de avance en la implantación del sistema.	>98%	<90%	>=90% y <=95%	>95%
		24. Disminución anual del porcentaje de caídas del sistema.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Número de veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<6	<4	<=4 y >=5	>5	Número de veces que el sistema de comunicaciones o los sistemas de aplicaciones se paralizan.	<4	<3	<=3 y >=5	>5
		25. Disminución anual del porcentaje de transacciones procesadas con reclamos de los usuarios por procesos.	16%	>18%	<=18% y >=17%	<17%	Porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	5%	<3%	<=3% y >=4%	>4%	Porcentaje de reclamos sobre el porcentaje total de transacciones.	4%	<3%	<=3% y >=4%	>4%
26. Tiempo promedio de transacción en procesos en línea.		2 seg	4 seg	<4 seg y >3 seg	3 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1,5 seg	3 seg	<4 seg y >3 seg	2 seg	Tiempo promedio de respuesta en cada transacción.	1 seg	2 seg	<4 seg y >3 seg	1,5 seg	

5.2. PLAN OPERATIVO ANUAL.

En la planificación operativa anual de la CCL, se ha identificado las actividades de un año, que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se visualiza lo que cada unidad debe hacer en la organización para que la empresa tenga éxito a corto plazo. El POA (Plan Operativo anual), se puede ver en la figura 54;

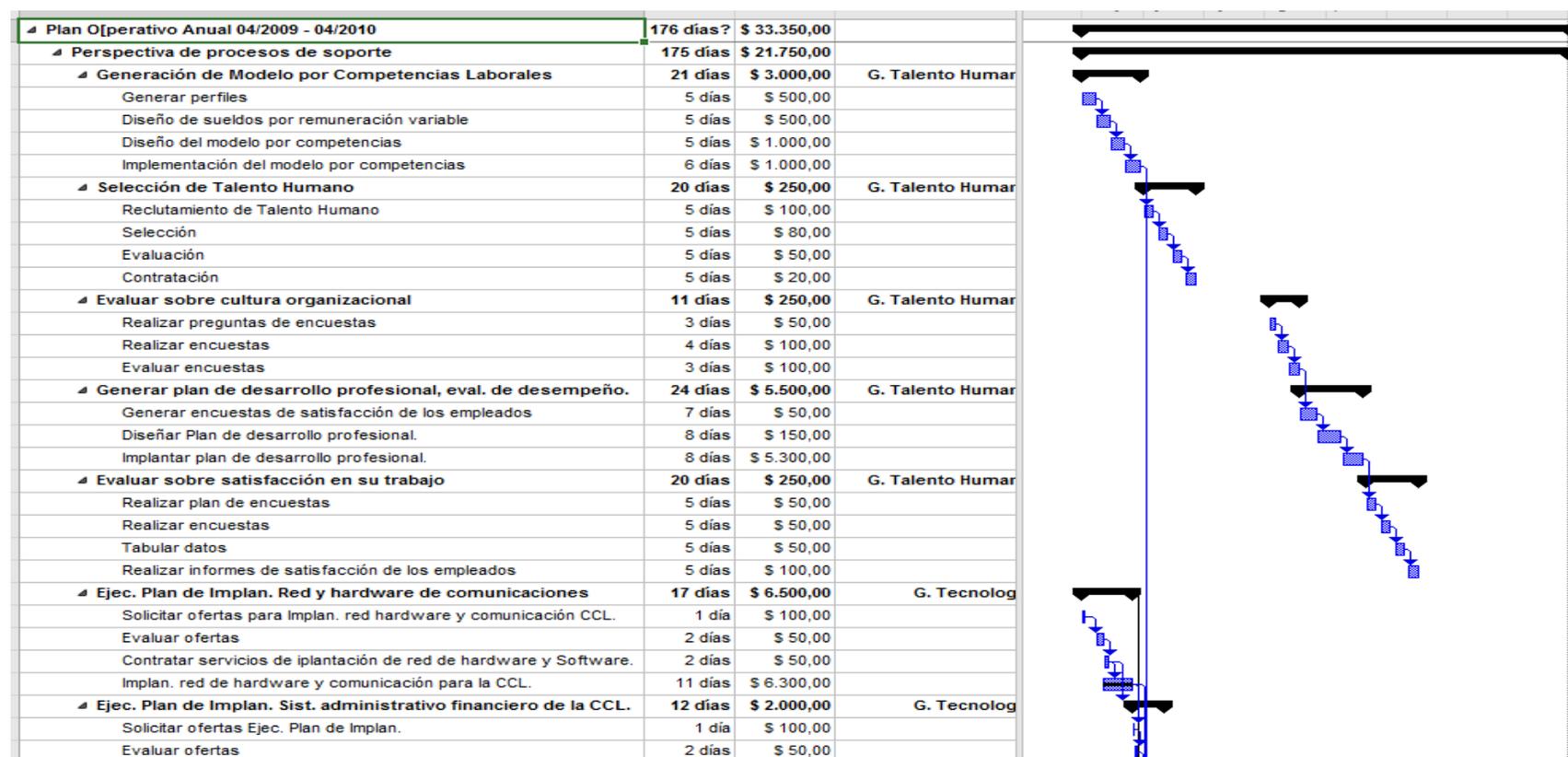
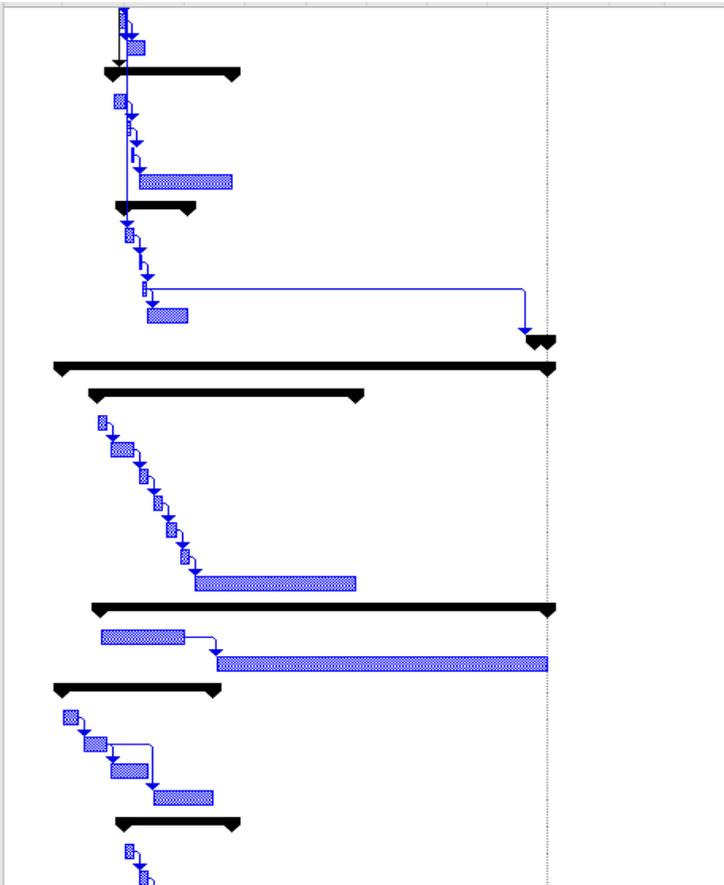


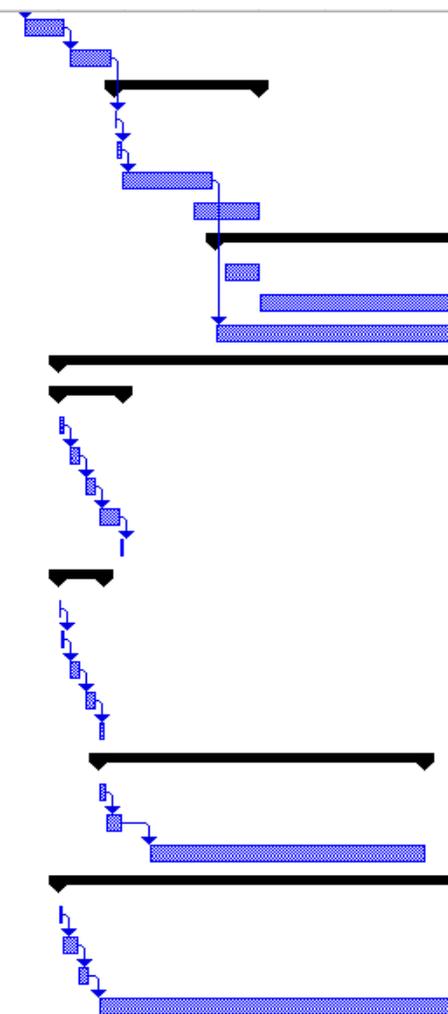
Figura 53.. Plan Operativo Anual.

34	Contratar servicios	2 días	\$ 50,00	
35	Implan. Sistema administrativo financiero de la CCL	7 días	\$ 1.800,00	
36	▲ Ejec. Plan de Implan. página web para la CCL.	44 días	\$ 1.500,00	G. Tecnolog
37	Solicitar ofertas	5 días	\$ 100,00	
38	Evaluar ofertas	2 días	\$ 50,00	
39	Contratar servicios	2 días	\$ 50,00	
40	Implan. página web para la CCL.	35 días	\$ 1.300,00	
41	▲ Ejec. Plan de Implan. Sist. competencias laborales.	24 días	\$ 2.000,00	G. Tecnolog
42	Solicitar ofertas	5 días	\$ 100,00	
43	Evaluar ofertas	2 días	\$ 50,00	
44	Contratar servicios	2 días	\$ 50,00	
45	Implan. sistema modelo de competencias laborales.	15 días	\$ 1.800,00	
46	▷ Ejec. Plan de mant. de red informática y comunicaciones.	5 días	\$ 500,00	G. Tecnolog
48	▲ Perspectiva de procesos internos	175 días?	\$ 7.000,00	
49	▲ Implan.I Sistema de Gestion de calidad proceso capacitación.	95 días	\$ 3.000,00	G. Gest. de Calid
50	Establecer políticas y objetivos de calidad.	5 días	\$ 50,00	
51	Definir los procesos estratégicos y subprocesos	10 días	\$ 100,00	
52	Establecer el proceso de Documentación del Sistema,	5 días	\$ 200,00	
53	Establecer los indicadores para medir los procesos	5 días	\$ 50,00	
54	Sensibilizar al Talento Humana acerca de la Gestión de Calidad	5 días	\$ 100,00	
55	Capacitar a auditores internos de la ISO	5 días	\$ 500,00	
56	Generar las auditorías internas y externas	60 días	\$ 2.000,00	
57	▲ Ejecutar Proyecto Invest. y desarrollo metodología para CCL.	162 días	\$ 250,00	G. Planif. Estra
58	Generar el plan de investigación de nuevas metodologías.	30 días	\$ 100,00	
59	Generar los informes para inclusión de metodologías	120 días	\$ 150,00	
60	▲ Proyecto de asesoría para el desarrollo sustentable.	54 días	\$ 500,00	G. Planif. Estra
61	Evaluación de preproyectos.	6 días	\$ 80,00	
62	Recibir y evaluar carpetas de nuevas iniciativas	10 días	\$ 120,00	
63	Entregar asesoría a empresas con proyectos de desarroolo	15 días	\$ 150,00	
64	Evaluar proyectos empresariales alcanzados.	23 días	\$ 150,00	
65	▲ Ejecutar Planificación de cursos.	40 días	\$ 500,00	G. Planif. Curso
66	Determinar de necesidades de los clientes.	5 días	\$ 80,00	
67	Determinar recursos a utilizar generados en convenios o alianzas.	5 días	\$ 120,00	



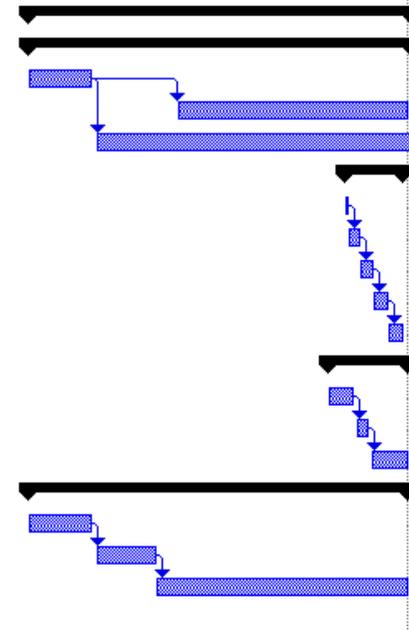
CONTINUA

68	Diseñar la malla curricular	15 días	\$ 150,00	
69	Planif.cursos acuerdo a Malla curricular y necesidades de clientes	15 días	\$ 150,00	
70	Realizar Planificación de Marketing y Ventas.	48 días?	\$ 1.000,00	G. Mark. y Vent
71	Determinar de necesidades de los clientes.	1 día?	\$ 50,00	
72	Determinar recursos a utilizar generados en convenios o alianzas.	2 días	\$ 50,00	
73	Realización de Plan de Marketing y Ventas	30 días	\$ 50,00	
74	Ejecurar plan de Marketing y Ventas	22 días	\$ 850,00	
75	Ejecutar planificación de capacitación.	80 días	\$ 1.750,00	G. Planif. Curso
76	Revisar el optimo estado de la logística y equipos.	12 días	\$ 100,00	
77	Ejecutar capacitación	66 días	\$ 1.600,00	
78	Realizar evaluación de impacto	80 días	\$ 50,00	
79	Perspectiva del cliente	132 días?	\$ 3.250,00	
80	Ejecutar Invest. de mercado y encuesta nivel satisf. cliente.	22 días?	\$ 500,00	G. Mark. y Vent
81	Establecer el segmento y la meta.	3 días?	\$ 25,00	
82	Realizar plan de encuestas	5 días	\$ 25,00	
83	Realizar encuestas	5 días	\$ 400,00	
84	Tabular datos	7 días	\$ 45,00	
85	Realizar informe de investigación	2 días	\$ 5,00	
86	Ejecutar Plan de evaluación de impacto.	15 días	\$ 500,00	G. Mark. y Vent
87	Establecer el segmento meta y la meta.	1 día	\$ 25,00	
88	Realizar plan de encuestas	2 días	\$ 25,00	
89	Realizar encuestas	5 días	\$ 400,00	
90	Tabular datos	5 días	\$ 45,00	
91	Realizar informe de niveles de satisfacción.	2 días	\$ 5,00	
92	Ejecutar Proyecto de oferta laboral en la pagina web.	107 días	\$ 1.000,00	G. Mark. y Vent
93	Diseñar página de oferta laboral	3 días	\$ 100,00	
94	Diseñar Sistema de oferta laboral	5 días	\$ 200,00	
95	Desarrollo de página de oferta laboral	90 días	\$ 700,00	
96	Ejecutar Plan de Marketing y Ventas.	132 días?	\$ 1.250,00	G. Mark. y Vent
97	Solicitar ofertas para contratar servicios de radio	2 días	\$ 40,00	
98	Evaluar ofertas	5 días	\$ 50,00	
99	Contratar servicios de publicidad	3 días	\$ 1.150,00	
100	Evaluar publicidad contratada.	119 días?	\$ 10,00	



CONTINUA

101	▶ Perspectiva de finanzas y crecimiento	133 días?	\$ 1.350,00	
102	▶ Manejar Portafolio de referidos por los clientes.	133 días?	\$ 250,00	G. Administ. Financ
103	Solicitar información de referidos a nuevos clientes	23 días?	\$ 100,00	
104	Programar visitas a referidos	80 días	\$ 10,00	
105	Ejecutar programación visitasexponer propuestas de negocios.	110 días	\$ 140,00	
106	▶ Ejecutar Encuesta a empresarios y personas naturales.	20 días	\$ 500,00	G. Administ. Financ
107	Establecer el segmento meta y la meta.	2 días	\$ 50,00	
108	Realizar plan de encuestas	3 días	\$ 50,00	
109	Realizar encuestas	5 días	\$ 325,00	
110	Tabular datos	5 días	\$ 70,00	
111	Realizar informe de niveles de satisfacción.	5 días	\$ 5,00	
112	▶ Ejecutar plan de inversiones.	29 días	\$ 400,00	G. Administ. Financ
113	Investigación de las variables económicas externas.	10 días	\$ 100,00	
114	Elabración del plan de Gestión Financiera	5 días	\$ 100,00	
115	Ejecución del plan de Gestión Financiera.	14 días	\$ 200,00	
116	▶ Ejecutar Plan de estrategia financiera y de inversiones.	132 días?	\$ 200,00	G. Administ. Financ
117	Investigación de las variables económicas externas.	23 días?	\$ 40,00	
118	Elabración del plan de Gestión Financiera	21 días	\$ 100,00	
119	Ejecución del plan de Gestión Financiera.	88 días	\$ 60,00	



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Al concluir el desarrollo teórico del proyecto, se ha realizado la recopilación de la información más relevante, las conclusiones y recomendaciones que se muestran a continuación permitirán tener una percepción general del trabajo realizado.

5. 3 CONCLUSIONES

- En el análisis del micro y macro ambientes se generó el cuarto de innovación estratégica, con lo cual fueron evidentes los factores más importantes y que tienen influencia directa en el cumplimiento de las actividades de la CCL a los cuales se debe poner especial atención en optimizar sus efectos positivos y minimizar los negativos.
- El Plan Estratégico de la CCL le permite satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a desarrollar sus competencias laborales e incrementar la competitividad con un alto nivel de excelencia a través de la capacitación y tecnología logrando la actualización del conocimiento y el impulso a la investigación.
- Mediante la medición de los KPI'S y sus ajustes periódicos el proyecto garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.
- El trabajo en equipo será un gran aporte para el mejoramiento continuo, ya que la empresa debe mantener el Sistema de Gestión de calidad que es la garantía de la calidad de los servicios que la misma entrega.
- El presupuesto estimado es anual lo que le dará a la empresa un plazo de recuperación hasta obtener utilidades y cumplir con los objetivos estratégicos de Fortalecer su patrimonio e incrementar su capital de trabajo, para alcanzar el objetivo superior que es la rentabilidad sostenida de la empresa.

5.4 RECOMENDACIONES.

A los directivos de la Corporación se recomienda tomar en consideración los siguientes aspectos que le permitirán alcanzar con éxito el logro de los objetivos planteados:

- Será obligatorio la difusión del plan estratégico de la empresa, la cultura organizacional y competencias laborales de la Corporación, para el completo entendimiento de sus miembros, adicionalmente la Dirección de la empresa de la motivación al Talento Humano de tal modo que se logre la alineación de los objetivos personales a los objetivos estratégicos.
- Planificar de manera permanente las estrategias, para que la CCL continúe satisfaciendo las exigencias de los sectores productivos del país, en cuanto a la capacitación de competencias laborales.
- Es importante que la CCL ejecute los proyectos establecidos en el BSC de primer, segundo y tercer nivel, para convertir a las debilidades en fortalezas y a las amenazas en oportunidades de manera que se facilite la consecución de los objetivos establecidos en el Direccionamiento Estratégico y así alcanzar la Visión de la empresa.
- Se recomienda a los directivos de la empresa generar como prioridad las competencias laborales de la empresa, ya que en esa base se fundamentará las funciones de su talento humano y es imprescindible para el inicio de operaciones.
- Iniciar con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de ventas, de modo que se genere eficiencia y se cumpla con los cuatro parámetros de la calidad como son: procesos de calidad, gente de calidad, proveedores de calidad y servicios de calidad. Debe existir el compromiso de la Dirección y los demás integrantes de la CCL para la ejecución de procesos de innovación, mejoramiento continuo y competitividad, para llegar al nivel propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- 12manage. «Definiendo y midiendo objetivos del negocio.» *12 MANAGE Comunidad de aprendizaje en línea sobre administración*, 2008:
http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html .
- Ab. Zambrano Ron, Napoleón. «Breves comentarios a la eliminación de la tercerización laboral en el Ecuador.» *REVISTA JUDICIAL*, 2008: 31,32.
- Banco Central del Ecuador. «Agenda de Competitividad y Productividad.» *REACTIVACION PRODUCTIVA*, 2003:
<http://www.derechoecuador.com/index.php>.
- Banco Central del Ecuador. «ESTUDIO MENSUAL DE OPINION EMPRESARIAL.» *Indicadores Regionales*, 2008:
www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/E MOE_Guayas032008.pdf .
- Banco Central del Ecuador, Agenda de Competitividad y Productividad. «“REACTIVACION PRODUCTIVA”. .» *Apuntes de Economía. No. 47*, 2007: 6,7,8.
- Casilla Benzant, Juan. «LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONA .» *CINTERFOR*, 2009:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/conf/aleman/pon/iv/index.htm>.
- Castellanos, Oscar. «Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización.» *Administración por Competencias*, 2006: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006>.
- Chica, Sergio. «Cultura Organizacional.» *Empresa hoy*, 2008: 31,32,33.
- Crncl. Zambrano, Estuardo. « FODA.» *Instituto Universitario Aeronáutico*, 2007: 15,16,17.
- Desconocido. «Entender el concepto de seguimiento y evaluación.» *Water monitoring Alliance*, 2008: <http://www.watermonitoringalliance.net/index.php?id=782&L=2>.
- Fernández Sasso, Marcelo. «El poder de las tecnologías para capacitar y comunicar.» *La comunicación en la empresa*, 2009: 8,9.
- FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones. «Capacitación en competencias Laborales para emprendedores del sector informa.» *Estudios de caso de proyectos*, 2008: 4-7.
- FUNDACION RSA. «Encuesta para clientes de la Fundación RSA.» *Servicios Empresariales RSA*, 2007: 10-14.
- Gobierno Ecuatoriano. «“Ecuador y Chile firman una carta de intención a beneficio de los programas de Inclusión Económica” .» *Gobierno Nacional de Republica del Ecuador*, 2007: <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=11304&hl=true>.
- Huayamave Betancourt, Xavier. «Crecimiento Económico.» *La empresa autosustentable*, 2008: 21-25.
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC. «Índice de empleo, remuneración y horas trabajadas.» *Notas Metodológicas*, 2008:
http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=17467&name=DLFE-8664.pdf.
- Lima, Alberto. «Mercadotecnia.» *Copyright Monografías.com.S.A.*, 2007:
<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia>.

- Martínez de Ita, María Eugenia. «El concepto de productividad en el análisis económico.» *Revista de Estudios de la economía mundial*, 2008: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>.
- Ministerio de Trabajo. «Plan Operativo Anual 2008.» *Ministerio de Trabajo*, 2009: <http://www.senplades.gov.ec>.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. «200 TRABAJADORES TURÍSTICOS, RECIBEN CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.» *TURISMO*, 2009: http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=873&Itemid=43.
- Montañés, Pascual. «Que es el management de stakeholders.» *ECONOMIA*, 2006: <http://www.noticias.com/opinion/que-es-management-stakeholders-24b.html>.
- Muñiz, Luis. «Aplicación práctica del cuadro de Mando Integral.» *Herramientas de la Gerencia*, 2006: http://www.grupokaizen.com/bsce/Aplicacion_practica_del_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf.
- Oña, Karina. «Microambiente.» *Copyright Monografias.com.S.A.*, 2007: <http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>.
- Presidencia de la república del Ecuador. «Ministerio de Trabajo impulsa capacitación y producción a trabajadoras sexuales.» *El Ciudadano*, 2009: www.elciudadano.gov.ec.
- Siliceo, Alfonso. «Capacitación y desarrollo persona.» *Limusa Noriega Editores*, 2008: http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=concepto+de+capacitaci%C3%B3n&ots=IPfS8J4E7Q&sig=PJLza6dt-hQZ6zcCLn.
- Suárez Martínez, Roberto Andrés. «Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana.» *Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización.*, 2008: 23,24.
- Thompson, Iván. «Concepto de Visión.» *Promonegocios.com*, 2007: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto>.
- Thompson, Iván. «Concepto de Misión.» *Promonegocios.net. 2da actualización*, 2008: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>.
- Walter, Ed. «Definiendo y midiendo objetivos del negocio.» *12 MANAGE Comunidad de aprendizaje en línea sobre administración*, 2008: http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_es.html.
- Wikipedia. «GNU Free Documentación License (GFDL) Mapa Estratégico.» *Wikipedia la Enciclopedia libre*, 2008: http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico.
- Wikipedia. «GNU Free Documentación License (GFDL). Plan Estratégico.» *Wikipedia la Enciclopedia libre*, 2008: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico.
- Wikipedia. «GNU Free Documentación License. “Inducción”.» *Wikipedia la Enciclopedia libre*, 2008: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inducci%C3%B3n>.
- Wikipedia. «GNU Free Documentación License. “Síntesis”.» *Wikipedia la Enciclopedia libre*, 2008: <http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADntesis>.
- Wikipedia la Enciclopedia. «GNU Free Documentación License.» *Wikipedia*, 2008: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.
- Wikipedia. «GNU Free Documentación License. “Deducción”.» *Wikipedia la Enciclopedia libre*, 2008: <http://es.wikipedia.org/wiki/Deduccion>.

BIOGRAFIA

DATOS PERSONALES.

Apellidos y Nombres : Sayda Maricruz Salgado Chacón.
Lugar y fecha de nacimiento: Latacunga, 24-10-1967
Estado civil : casada.

FORMACION ACADEMICA.

- Analista de Sistemas, marzo 1991. Escuela Politécnica del Ejército. Quito-Ecuador.
- Ingeniera en Administración de Negocios, marzo 2005. Newport International University. California. EE. UU, validado por el CONESUP.
- Maestrante en Planificación y Dirección estratégica. Julio 2007. Escuela Politécnica del Ejército. Quito-Ecuador.
- Auditor Interno de Andinatel para la Certificación ISO 9001-2000, mayo 2007. ENFOQUE TOC.
- Experto en Implantación de Sistemas de Certificación ISO 9001 2000, mayo 2007. ENFOQUE TOC.

EXPERIENCIA PROFESIONAL.

- En la actualidad me desempeño como encargada de la Agencia Carapungo de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.
- Participo en el Concurso Interno de Andinatel para jefes de las Agencias, en el cual obtuve el mayor puntaje (90/100) en las pruebas Psicotécnicas, que mide las conductas esenciales que debe poseer un jefe, tengo una de las calificaciones más altas de Andinatel en estas pruebas.
- Participo en el proceso de mantenimiento de la Certificación ISO 9001 2000 de Andinatel, presentando proyectos de Mejora Continua.
- Como Analista de la Gerencia Comercial; desarrollé e implanté el Sistema de evaluación de personal de la Gerencia Comercial.
- Realicé el Análisis y depuración de los procesos de la Vicepresidencia de Sistemas.
- Desarrollé e implanté el Sistema de Comercialización telefónica de Andinatel
- Realicé una auditoria interna al proceso de Facturación Telefónica que determinó la optimización de los procesos de Facturación.
- Realicé el mantenimiento del Sistema de Facturación y Recaudación Telefónica de Andinatel.
- Realicé el mantenimiento del Sistema Reclamos de Andinatel.
- Realicé el Análisis, desarrollo e implantación de un Sistema de Transportes para Andinatel.

IDIOMAS.

Ingles al 70% hablado y escrito. ORGANIZATION BUSINESS MULTINATIONAL.

OBJETIVOS PROFESIONALES Y PERSONALES.

- Colaborar en el mejoramiento y competitividad de ANDINATEL S.A. a través de la dirección de proyectos que persigan la implantación u optimización de procesos para mejorar la calidad de la atención a los clientes internos y externos.
- Mantenerme actualizada en el avance tecnológico y en las nuevas técnicas gerenciales que mejoran la administración y el empleo eficiente de la misma.
- Llegar a ser un elemento importante en la institución a través del ejemplo y la práctica de virtudes como la lealtad, ética profesional, respeto y solidaridad.